

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ISRAEL NUNES FERNANDES

CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DE MARKETING: UM
ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUL DO BRASIL

CURITIBA

2014

Israel Nunes Fernandes

CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DE MARKETING: UM
ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUL DO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Maria Machado Toaldo.

CURITIBA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

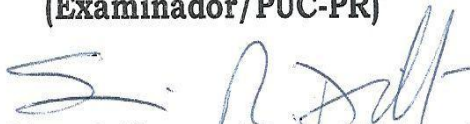
Israel Nunes Fernandes

**“CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DE MARKETING:
UM ESTUDO EM COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUL DO BRASIL”**

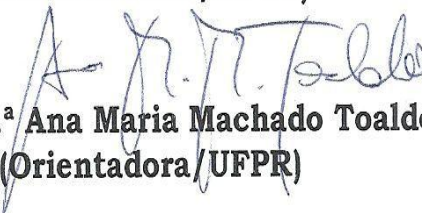
**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
(Examinador/PUC-PR)**



**Prof.ª Dr.ª Simone Regina Didonet
(Examinadora/UFPR)**



**Prof.ª Dr.ª Ana Maria Machado Toaldo
(Orientadora/UFPR)**

25 de março de 2014

Dedico este trabalho ao meu tio, Jair Soares Pereira, que, infelizmente, não está mais entre nós, e foi uma pessoa fundamental para a conclusão do estudo.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Paraná (UFPR), em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), que por meio de seus professores e funcionários contribuiu para minha formação acadêmica.

À professora Ana Maria Machado Toaldo, minha orientadora, pela confiança, pelos incentivos e pelas orientações ao longo da elaboração da dissertação.

À empresa que abriu suas portas, disponibilizando tempo e informações para que fosse possível a realização deste trabalho.

Aos colegas de aula pelo companheirismo, amizade e pelos momentos, necessários, de descontração.

Aos meus pais, Marcos e Mônica, por todos esses anos de apoio incondicional em todas as minhas decisões e por me mostrarem os valores que fazem a vida valer a pena de ser vivida. Em especial à minha irmã, Isadora, que, segundo ela, me tem como exemplo, e, portanto, me incentiva a sempre melhorar e nunca desistir.

À Carol, minha namorada, cujo apoio, ajuda e compreensão foram fundamentais ao longo de todo período do mestrado.

Ao meu professor, orientador, amigo e padrinho, Altamir, pelo suporte para que o mestrado e esse trabalho fossem possíveis, por sempre me apoiar nas minhas decisões e sempre tentar me ajudar a escolher o melhor caminho.

Aos familiares que, seja me acolhendo em sua casa, seja com palavras de incentivo, apoio e admiração, me deram força para a conclusão deste trabalho.

E a Eles, que me protegem, me trazem serenidade e me guiam nos momentos mais difíceis.

*Eu posso estar completamente enganado
Eu posso estar correndo pro lado errado
Mas a dúvida é o preço da pureza
E é inútil ter certeza
(Humberto Gessinger)*

RESUMO

Este trabalho aborda o tema de capacidades de marketing. Esse tema foi investigado em uma cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo principal analisar como foi criada e desenvolvida a principal capacidade de marketing dessa cooperativa. Quanto ao referencial teórico-empírico, foram abordados os seguintes assuntos: estratégia de marketing; recursos e capacidades de marketing; e criação e desenvolvimento de capacidades de marketing. Para atingir o objetivo proposto, foi escolhida a abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso único. A escolha do caso se deu de forma intencional em que foi escolhida uma empresa que possui crescimento acima da média nos últimos anos, uma área de marketing atuante e estruturada, além de ser a única cooperativa de crédito para o público em geral que atua no Rio Grande do Sul. Registra-se que apesar de a empresa possuir cooperativas em dez estados do Brasil, análise foi realizada apenas com relação às cooperativas desse estado. A coleta do material empírico foi realizada por meio entrevistas com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, bem como materiais secundários. A análise desse material foi realizada por meio de análise de conteúdo e triangulação. Como resultados, primeiramente, foi encontrado que a principal capacidade de marketing da empresa é a capacidade de relacionamento com os seus associados. Já a criação da capacidade identificada se deu em função do crescimento, expansão da cooperativa bem como da necessidade de posicionamento. O desenvolvimento da capacidade de relacionamento com os associados é realizado principalmente pela mobilização de recursos de conhecimento tácito, organizacionais, humanos e relacionais. Por fim, a contribuição maior desse estudo é mostrar como uma empresa pode transformar seus ativos em uma capacidade de marketing, respeitando o contexto dessa pesquisa. Nesse sentido, a partir da síntese do material empírico, é possível afirmar que essa transformação é realizada considerando premissas (natureza cooperativa, posicionamento, valores e missão) que guiam os negócios da organização e, portanto guiam as ações realizadas por meio dos recursos da empresa (principalmente recursos de conhecimento tácito, organizacional, de recursos humanos e recursos relacionais), gerando resultados (capacidade de relacionamento com o associado, satisfação de colaboradores e associado e crescimento da empresa).

Palavras-chave: Estratégia de marketing; Capacidades de marketing; Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

This work addresses the topic of marketing capabilities. This issue was investigated in a credit cooperative of Rio Grande do Sul, with the main objective to analyze how it was created and developed the main marketing capability of this cooperative. Regarding the theoretical and empirical framework, the following issues were addressed: marketing strategy; resources and marketing capabilities; and creation and development of marketing capabilities. To achieve the proposed objective, a qualitative approach through a single case study was chosen. The choice of the case occurred in a purposeful way in which it was chosen a company that has above-average growth in recent years, an area of active and structured marketing, besides being the only credit cooperative to the general public which operates in Rio Grande do Sul. Although the company has cooperatives in ten states of Brazil, the analysis was performed only in cooperatives from this state. The collection of the empirical material was conducted through interviews with employees from different hierarchical levels, as well as secondary materials. The analysis of this material was performed by means of content analysis and triangulation. As a result, firstly, it was found that the main marketing capability of the company is the capability of relationship with the associates. About the creation of the capability identified, it has happened due to the growth, the expansion of the cooperative, as well as the need for positioning. The development of relationship skills with associates is carried out mainly by mobilizing tacit knowledge, organizational, human and relational resources. Finally, the main contribution of this study is to show how a company can transform its resources in a marketing capability, respecting the context of this research. In this sense, from the synthesis of the empirical data, it is clear that this transformation is performed considering assumptions (cooperative nature, positioning, values and mission) that guide the organization's business and thus guide the actions performed by the company's resources (mainly tacit knowledge, organizational, human and relational resources), generating results (ability to relate to the associated, satisfaction of collaborators and associates, and growth of the company).

Keywords: Marketing strategy; Marketing capabilities; Credit Cooperatives.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	23
FIGURA 2 - PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	23
FIGURA 3 - RELAÇÃO DE CAPACIDADES COM VANTAGEM COMPETITIVA.....	26
FIGURA 4 - ANTECEDENTES DAS CAPACIDADES DE MARKETING	29
FIGURA 5 - RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DE MARKETING, INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA	30
FIGURA 6 - RELAÇÃO ENTRE INTERDEPENDÊNCIA DAS CAPACIDADES DE MARKETING E DESEMPENHO	31
FIGURA 7 - LIGAÇÃO DAS CAPACIDADES DE MARKETING E DESEMPENHO..	35
FIGURA 8 - CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES	38
FIGURA 9 - ORGANOGRAMA DO SISTEMA COOPCREDI.....	67
FIGURA 10 - BANNER NA PORTA DO ELEVADOR “ACREDITAMOS NO RELACIONAMENTO PARA GERAR CRESCIMENTO”	81
FIGURA 11 - MURO COM A PALAVRA “COOPERAÇÃO” CRIADO COM COLABORAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	97
FIGURA 12 - ELEMENTOS IMPORTANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO	119
FIGURA 13 - ELEMENTOS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE ATIVOS EM CAPACIDADES DE MARKETING	120

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CARGO E DENOMINAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	51
QUADRO 2 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA IDENTIFICAÇÃO DA PRINCIPALCAPACIDADE DE MARKETING	55
QUADRO 3 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA CRIAÇÃO DA CAPACIDADE IDENTIFICADA.....	55
QUADRO 4 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DA MARKETING IDENTIFICADA.....	56
QUADRO 5 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS DE CONHECIMENTO TÁCITO.....	56
QUADRO 6 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS FÍSICOS	56
QUADRO 7 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA VALOR RECURSOS REPUTACIONAIS.....	56
QUADRO 8 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS HUMANOS	57
QUADRO 9 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS ORGANIZACIONAIS	57
QUADRO 10 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS FINANCEIROS ...	57
QUADRO 11 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS INFORMACIONAIS	57
QUADRO 12 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS RELACIONAIS	58
QUADRO 13 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS LEGAIS	58
QUADRO 14 - DADOS CONSOLIDADOS POR SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO – BASE DEZ/2012.....	65
QUADRO 15 - MARKET SHARE DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS - JUN/2013.....	66
QUADRO 16 - NÚMERO DE ASSOCIADOS COOPCREDI – 1998 A 2013	69
QUADRO 17 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE OS BANCOS E AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	70

QUADRO 18 - NOMENCLATURA UTILIZADA PELO COOPCREDI	71
QUADRO 19 - IDENTIFICAÇÃO DA PRINCIPAL CAPACIDADE DE MARKETING	81
QUADRO 20 - CRIAÇÃO DA CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO.....	87
QUADRO 21 – RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSO DE CONHECIMENTO TÁCITO.....	93
QUADRO 22 - RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS .	98
QUADRO 23 - RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	103
QUADRO 24 - RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS RELACIONAIS	107
QUADRO 25 - RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS REPUTACIONAIS....	111
QUADRO 26 - RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS, INFORMACIONAIS, FÍSICOS E LEGAIS	118

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	16
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	19
2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING	19
2.2 CAPACIDADES DE MARKETING	24
2.2.1 Estudos sobre as capacidades de marketing	28
2.2.2 Classificação dos recursos e das capacidades de marketing	36
2.2.3 Construtos de capacidades de marketing	40
2.3 CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DE MARKETING	44
3 METODOLOGIA	46
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	46
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	46
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS	47
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	48
3.5 ESCOLHA DO CASO	49
3.6 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	51
3.7 TRATAMENTO DOS DADOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS	53
3.8 CATEGORIAS DE ANÁLISE	55
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
4.1 CONTEXTO E HISTÓRICO DO COOPCREDI	59
4.1.1 O contexto	59
4.1.2 A estrutura	61

4.1.2 A História das Cooperativas no Brasil	63
4.1.3 COOPCREDI	66
4.2 A PRINCIPAL CAPACIDADE DE MARKETING DO COOPCREDI....	73
4.2.1 Identificação da capacidade de marketing	73
4.2.2 Criação da capacidade.....	82
4.2.3 Desenvolvimento da Capacidade de Relacionamento com o Associado.....	88
4.2.4 Transformação de ativos na capacidade de relacionamento com o associado.....	119
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	126
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	128
5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS.....	129
REFERÊNCIAS	131
ANEXOS	135
APÊNDICES.....	141

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentada a parte introdutória deste trabalho. Esta é composta pela contextualização, onde se apresenta o tema, pelos objetivos geral e específicos e pelas justificativas teóricas e práticas que demonstram a importância do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante da grande concorrência que acomete os mais variados nichos de negócios, as empresas precisam encontrar um diferencial competitivo para manter-se no mercado. Mais do que isso, para que essas se mantenham à frente dos competidores, são necessárias vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, aquelas que os concorrentes não consigam copiar. Essa vantagem competitiva é traduzida em alcance de resultados superiores por parte da organização como retenção de clientes, aumento da lucratividade, retorno sobre o investimento e satisfação dos clientes (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, SLOTEGRAAF e VORHIES, 2009; MORGAN, 2012). Uma forma de a empresa atingir essa vantagem é criando e desenvolvendo capacidades organizacionais (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH, 2011; MORGAN, 2012).

As capacidades organizacionais fazem parte do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999). As capacidades de marketing, particularmente, são atividades e decisões de marketing relativas à construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (DAY, 1992; VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992). Mais especificamente, Day (1994) entende que as capacidades são ações que transformam os ativos das empresas em fonte de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O tema de capacidades de marketing vem sendo pesquisado e publicado na literatura internacional desde a década de 1990. Os primeiros trabalhos realizados sobre esse tema são o de Day (1994), que relaciona as capacidades de marketing a desempenho e o de Vorhies (1998), que analisa os antecedentes para o desenvolvimento dessas capacidades. A partir da década posterior, foi desenvolvido

um número maior de trabalhos, que possuem diversas abordagens como: lucratividade, (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, SLOTEGRAAF e VORHIES, 2009), lançamento de novos produtos (WEERAWARDENA, 2003), satisfação de clientes (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005), eficácia de marketing (VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012), melhoramento (VORHIES, ORR e BUSH, 2011) exportação (MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012). Ainda, Morgan (2012) desenvolveu um estudo no qual constrói um modelo teórico que aponta a ligação das capacidades de marketing com desempenho organizacional.

Entretanto, há poucas evidências na literatura consultada de como essas capacidades são criadas e desenvolvidas. De acordo com a literatura consultada a criação das capacidades de marketing é realizada pela aquisição, análise e distribuição de conhecimento do mercado por meio de reuniões, discussões e outras formas de comunicação e relação interpessoal, denominadas *sense-making* (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

Já o desenvolvimento das capacidades de marketing é realizado por meio da transformação de *inputs* de marketing em *outputs* (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997). Essa transformação é realizada por meio da mobilização repetida de recursos tangíveis (inputs) e recursos intangíveis (conhecimento e habilidades), a qual é direcionada de acordo com a estratégia da empresa (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012).

Tal abordagem é válida, visto que as empresas possuem dificuldades em escolher quais capacidades devem ser enfatizadas em razão da sua complexidade e amplitude, bem como da deficiência que as empresas possuem em desenvolver um conjunto de capacidades de marketing (WEERAWARDENA, 2003). E sem as capacidades de marketing para implementar o conhecimento adquirido do mercado, não é possível atingir a vantagem competitiva (VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

Dentro da temática de criação e desenvolvimento das capacidades de marketing, o nicho de cooperativas de crédito, o qual vem crescendo nos últimos anos, se mostrou uma interessante área para realização deste estudo. A escolha desse caso, além do motivo do COOPCREDI ter um papel relevante no cenário das cooperativas de crédito, se deu por três motivos principais. Primeiro pela empresa

ter um crescimento médio de 20 a 25%, enquanto crescimento médio do setor é de 12% (ESTADÃO, 2013).

Segundo, pelo fato da empresa ter uma área de marketing atuante e estruturada. Esse quesito é importante pelo fato de permitir que se faça análise de processos relativos ao marketing, ou seja, a empresa possui diretrizes, padrões, que norteiam suas atividades e não trabalha de forma improvisada ou não profissional.

Terceiro, por ser uma empresa diferente em um setor onde há grandes empresas, com vários anos de mercado. O COOPCREDI é a única cooperativa de crédito atuante no Rio Grande do Sul que atua para o público em geral e em consequência desse diferencial de ser uma cooperativa, junto com o seu crescimento acima da média do mercado, motiva entender como essa desenvolveu seus ativos para criar sua principal capacidade de marketing.

Nesse contexto, foi elaborado o problema de pesquisa do presente estudo.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA:

Como foi criada e desenvolvida a principal capacidade de marketing de uma cooperativa de crédito gaúcha?

1.3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como foi criada e desenvolvida a principal capacidade de marketing de uma cooperativa de crédito gaúcha.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a principal capacidade de marketing da empresa.

- Verificar o processo de criação da capacidade de marketing identificada, ou seja, como a empresa chegou à decisão de criar sua principal capacidade de marketing;
- Identificar como a empresa desenvolveu a capacidade identificada;

1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

A caracterização do tema “capacidades de marketing” como prioridade de pesquisa no biênio 2012/2014 pelo Marketing Science Institute (MSI, Research Priorities, 2012-2014) é um argumento importante para a relevância teórica do presente estudo. Além disso, apesar de haver estudos com diferentes abordagens sobre o tema, como lucratividade, (DAY, 1994; VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, SLOTEGRAAF e VORHIES, 2009), lançamento de novos produtos (WEERAWARDENA, 2003), satisfação de clientes (DAY, 1994; VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN 2012), eficácia de marketing (VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012), melhoria (VORHIES, ORR e BUSH, 2011) exportação (MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012), ainda são incipientes os estudos que procuram entender como que empresas criam e desenvolvem suas capacidades de marketing. Além disso, esses estudos possuem uma abordagem quantitativa, nesse sentido, uma visão qualitativa que investigue profundamente como as capacidades de marketing podem ser criadas e desenvolvidas trará uma nova abordagem para o tema.

A criação de capacidades de marketing diz respeito à utilização e internalização por parte da empresa de informações relativas ao mercado, incluindo competidores, consumidores, tendências de mercado e regulamentações (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH, 2011). E o desenvolvimento dessas capacidades é realizado pela utilização repetida de recursos tangíveis e intangíveis para transformar *inputs* de marketing em *outputs* (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997), sendo esse processo desenvolvido em resposta a ações estratégicas das empresas, bem como às atividades do dia-a-dia utilizadas para a implementação das estratégias da empresa (VORHIES, 1998).

A relevância prática do estudo também tem relação com a prioridade de pesquisa indicada pelo MSI, visto que, segundo o próprio instituto, o estudo do tema também colabora com praticantes de marketing. Essa colaboração está no fato de as capacidades de marketing serem uma fonte de vantagem competitiva (WEERAWARDENA, 2003; VORHIES e MORGAN, 2005) e estarem relacionadas com o desempenho das empresas (VORHIES e HARKER, 2000; MORGAN, SLOTEGRAAF e VORHIES, 2009; VORHIES, ORR e BUSH, 2011). Além disso, é importante o entendimento de como são criadas e desenvolvidas as capacidades de marketing, pois quando um gestor de marketing faz a escolha por quais capacidades enfatizar, esse estará decidindo de que forma irá competir com seus concorrentes (DAY, 1994).

Por exemplo, em empresas que trabalham com inovação, cujo ambiente possui uma grande competitividade, haverá recursos que são essenciais a elas, como recursos humanos, informacionais e físicos (equipamentos). Entretanto, cada empresa do ramo irá mobilizar tais recursos de forma diferente, de acordo com seus pontos fortes. Articulando esses recursos para criar capacidade de marketing de monitoramento do mercado, para estar à frente dos competidores com relação a novas tecnologias e conseguir lançar novos produtos no mercado mais rápido que os concorrentes, a empresa conseguirá obter vantagem competitiva frente aos mesmos.

Para que a empresa seja sustentável é importante que o processo de como a mesma emprega seus recursos para criar e desenvolver as capacidades de marketing seja difícil de ser copiado por seus concorrentes. Da mesma forma, quando a empresa identifica a maneira que as capacidades foram criadas e desenvolvidas, é possível que ela consiga melhorá-las, pois saberá quais recursos foram utilizados e qual processo foi realizado. Nessa mesma perspectiva, é possível que a empresa crie outras capacidades de marketing.

Por fim, o estudo beneficiará, especificamente, a empresa que será estudada, bem como outras empresas do ramo. Isso ocorrerá porque, considerando que as capacidades de marketing são fontes de vantagem competitiva, a qual é traduzida em alcance de resultados superiores por parte da empresa, a identificação de como essas capacidades são criadas e desenvolvidas pela empresa é importante para que

os gestores possam entender esse processo a fim de criar e desenvolver novas capacidades e até mesmo possibilitar a melhoria das capacidades atuais.

Além disso, como é componente do trabalho a identificação das capacidades de marketing, será possível verificar se essas estão de acordo com as estratégias de marketing da empresa.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Nos capítulos subsequentes, primeiramente é apresentada a fundamentação teórico-empírica do trabalho. Nessa parte do trabalho são apresentadas as teorias que dão suporte ao estudo desenvolvido. Nesse sentido, é abordada a estratégia de marketing, sua relação com a estratégia organizacional e com as capacidades de marketing. Posteriormente é dado enfoque nas capacidades de marketing, apresentando conceitos, trabalhos realizados, classificações, construtos utilizados para mensuração das capacidades de marketing. Por fim, são apresentados os conceitos sobre criação e desenvolvimento de capacidades de marketing.

Em seguida, são explicadas as decisões metodológicas. Estas são referentes aos seguintes aspectos: especificação do problema; perguntas de pesquisa; definição constitutiva e operacional das variáveis analíticas; delimitação da pesquisa; escolha do caso; coleta de dados e instrumentos utilizados; tratamento dos dados e metodologia de análise dos dados; por fim as categorias de análise.

Após, é realizada a discussão dos resultados. Essa é feita inicialmente por meio da apresentação do contexto e do histórico do COOPCREDI. Posteriormente é apresentado como foi identificada, criada e desenvolvida a principal capacidade de marketing da cooperativa. Além disso, é mostrado o processo de transformação de ativos em capacidade de relacionamento com os associados, dentro dos limites e contexto desta pesquisa.

Na sequência as considerações finais são apresentadas. Nessa são explanadas as contribuições acadêmicas e gerenciais do trabalho, bem como as limitações e sugestões para novos estudos.

Por fim, são apresentadas as referências, os anexos e apêndices, respectivamente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Na presente seção do trabalho são apresentadas as teorias que dão suporte ao estudo desenvolvido. Na primeira parte, são apresentados os conceitos de estratégia de marketing, evidenciando como esta se relaciona com a estratégia organizacional, bem como a formulação e implementação da estratégia por Sashittal e Jassawala (2001) e Menon *et al.* (1999) e a relação desses elementos com as capacidades de marketing.

Posteriormente são apresentados o conceito de capacidades de marketing tendo por base o trabalho de Day (1994), bem como os trabalhos realizados em torno do tema, os quais possuem diferentes abordagens. Adiante, são relacionadas as classificações dos recursos de marketing e das capacidades nas perspectivas de Day (1994), Vorhies e Morgan (2005) e Morgan (2012). Após, são apresentados os construtos utilizados para mensuração das capacidades de marketing. Por fim, são discutidos os aspectos relativos à criação e ao desenvolvimento das capacidades de marketing, que serão alvos deste trabalho.

2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Ao discutir o conceito de estratégia de marketing, Varadarajan (2010) conclui que essa se refere ao padrão integrado de decisões de uma organização relativas a atividades de marketing, bem como à alocação de recursos de marketing entre mercados, segmentos e atividades para a criação, comunicação e/ou entrega de um produto que oferece valor aos clientes e permite a organização a alcançar objetivos específicos.

Ao utilizar esses elementos, é possível perceber que a estratégia de marketing é um processo no qual os recursos são transformados para entregar produtos e serviços com valor agregado aos clientes. Esse processo passa pela decisão de quais recursos a empresa irá utilizar e como ela irá utilizá-los de acordo com seus pontos fortes e as oportunidades do mercado, os quais serão os meios para alcançar seus objetivos. Dessa forma, a empresa estará escolhendo de que forma ela irá competir com seus concorrentes.

Além disso, a estratégia de marketing corresponde a atividades e decisões relativas à construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (DAY, 1992; VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992), ou seja, a partir de decisões sobre alocação de recursos da organização em atividades de marketing, o que enfocará determinadas atividades, é possível que a empresa tenha vantagem competitiva no mercado em que atua. Ainda, para que essa vantagem seja mantida, é necessária a manutenção – reavaliação constante – de tais atividades, através de uma contínua interação com o ambiente externo da organização, no qual a empresa interage com diversos públicos e entre eles o mercado consumidor.

Com relação ao mercado consumidor, é necessária a busca de informações e a resposta a demandas identificadas pela empresa. Corroborando com essa ideia, Varadarajan e Jayachandran (1999), entendem que essas ações e seus resultados são moldados pela influência do seu ambiente externo e interno. Dessa forma, o marketing fornece elementos que contribuem com a estratégia organizacional, pois ele deve preocupar-se com a orientação para o mercado.

A estratégia de marketing, que é responsável por essa orientação para o mercado, opera em três níveis: corporativo, unidade estratégica de negócio e operacional (WEBSTER, 1992; VARADARAJAN, 2010).

Com relação à estratégia no nível corporativo, o problema central é entender e definir qual é o negócio da empresa, bem como determinar sua missão, escopo, forma e estrutura. Nesse nível, a organização ainda determina sua posição de cadeia de valor por meio de decisões sobre o que comprar, fazer, vender, observando quais são suas principais competências (PRAHALAD e HAMEL, 1990 *apud* WEBSTER, 1992). Nesse contexto, o gestor de marketing deve pôr o consumidor em primeiro plano em suas decisões e comunicar a proposição de valor da empresa como parte de sua cultura (WEBSTER, 1992).

É possível perceber que no nível corporativo, são considerados elementos organizacionais dos quais se originam as demais atividades da empresa. Nesse sentido, a participação do marketing se torna importante, pois irá influenciar em como a empresa atua nos outros níveis de estratégia. Dessa forma, é possível que as atividades relacionadas ao marketing sejam melhor desenvolvidas.

Já no nível estratégico de negócio, a estratégia chave está em definir

como competir no negócio escolhido pela empresa [...] [e] para a definição da estratégia do negócio, é necessário basear-se em uma análise mais cuidadosa e detalhada dos consumidores bem como dos competidores, e também dos recursos e habilidades da empresa para competir em segmentos de mercado (WEBSTER, 1992, p. 11).

Para tal objetivo, são necessárias decisões sobre segmentação, mercado alvo e posicionamento. Esses elementos serão direcionados a partir de decisões tomadas no nível corporativo e influenciarão as atividades relacionadas ao nível operacional.

Por fim, no terceiro nível estratégico, está o operacional. Nesse nível, os elementos chaves são aqueles que compõem o mix de marketing: produto/serviço, preço, promoção e distribuição (WEBSTER, 1992). É importante, aqui, perceber o alinhamento com os dois outros níveis estratégicos, pois é no operacional onde as estratégias estabelecidas são efetivamente realizadas por meio do mix de marketing.

Através da influência do marketing nesses três níveis organizacionais, torna-se mais evidente a contribuição e importância do marketing na estratégia organizacional das organizações.

Outro ponto relacionado à estratégia é a sua formulação e a sua implementação. A formulação da estratégia de marketing é realizada através da análise de ameaças e oportunidades referentes ao ambiente em que a empresa está inserida, bem como seus pontos fortes e fracos (MENON *et al.*, 1999). A partir dessa análise, é possível que a empresa trace sua estratégia a fim de utilizar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado e tentar diminuir as ameaças. Além disso, tal estratégia deve seguir os objetivos e metas organizacionais.

Nessa perspectiva, Sashittal e Jassawala (2001) entendem que a implementação da estratégia pode ocorrer em nível estratégico ou funcional. Com relação ao primeiro, há mudanças na organização como um todo (estrutura, processos, sistemas, recompensas e reconfiguração de pessoas), sendo essa uma resposta ao ambiente. No nível operacional, a implementação da estratégia diz respeito a ações e processos de gestão da estratégia previamente estabelecida, a fim de definir objetivos específicos nas unidades de negócio, não havendo modificações profundas na configuração da empresa. Os autores ainda afirmam que

a estratégia nesse nível enfatiza ações de controle de processos através de mecanismos administrativos.

Apesar dessa diferença de níveis identificada, é possível perceber que a implementação da estratégia de marketing é norteadada pelas decisões realizadas na sua formulação e é realizada por meio de recursos disponíveis na organização. Porém, apesar de haver a separação na análise de formulação e implementação da estratégia de marketing, Sashittal e Jassawala (2001) identificaram em seu trabalho que elas ocorrem concomitantemente. Inclusive, uma das recomendações gerenciais dos autores é que a formulação e a implementação da estratégia sejam feitas pela mesma pessoa ou grupo de pessoas.

Em seu modelo conceitual (FIGURA 1) os autores apresentam o processo de planejamento e implementação de estratégia de marketing. Nesse, são entendidos como antecedentes conceituais: as forças ambientais (consumidores, tecnologia, economia e clientes) e as escolhas gerenciais (estratégia organizacional e *design* organizacional). Posteriormente, são considerados os influenciadores em nível gerencial, os quais dizem respeito a fatos que ocorrem no funcionamento diário da empresa. Após, estão as escolhas gerenciais que dizem respeito à ligação da empresa com o ambiente. Por fim, os resultados das estratégias de marketing relacionados a consumidores, produto e mercado, bem como resultados organizacionais e psicossociais (satisfação dos funcionários).

É possível perceber nesse modelo a relação com o conceito de estratégia de marketing de Varadarajan (2010), pois o modelo mostra decisões que são tomadas nas alocações dos recursos de marketing para que se atinja um resultado pretendido. Da mesma forma, demonstra a atuação dos três níveis de estratégia de Webster (1992), visto que relaciona elementos referentes à estrutura organizacional e às estratégias escolhidas com os elementos operacionais do dia-a-dia das empresas. Além disso, traz a relação de planejadores e implementadores da estratégia de marketing, o que reforça a ideia que as estratégias, nos três níveis, devem estar alinhadas para que as empresas atinjam seus objetivos e tenham resultados.

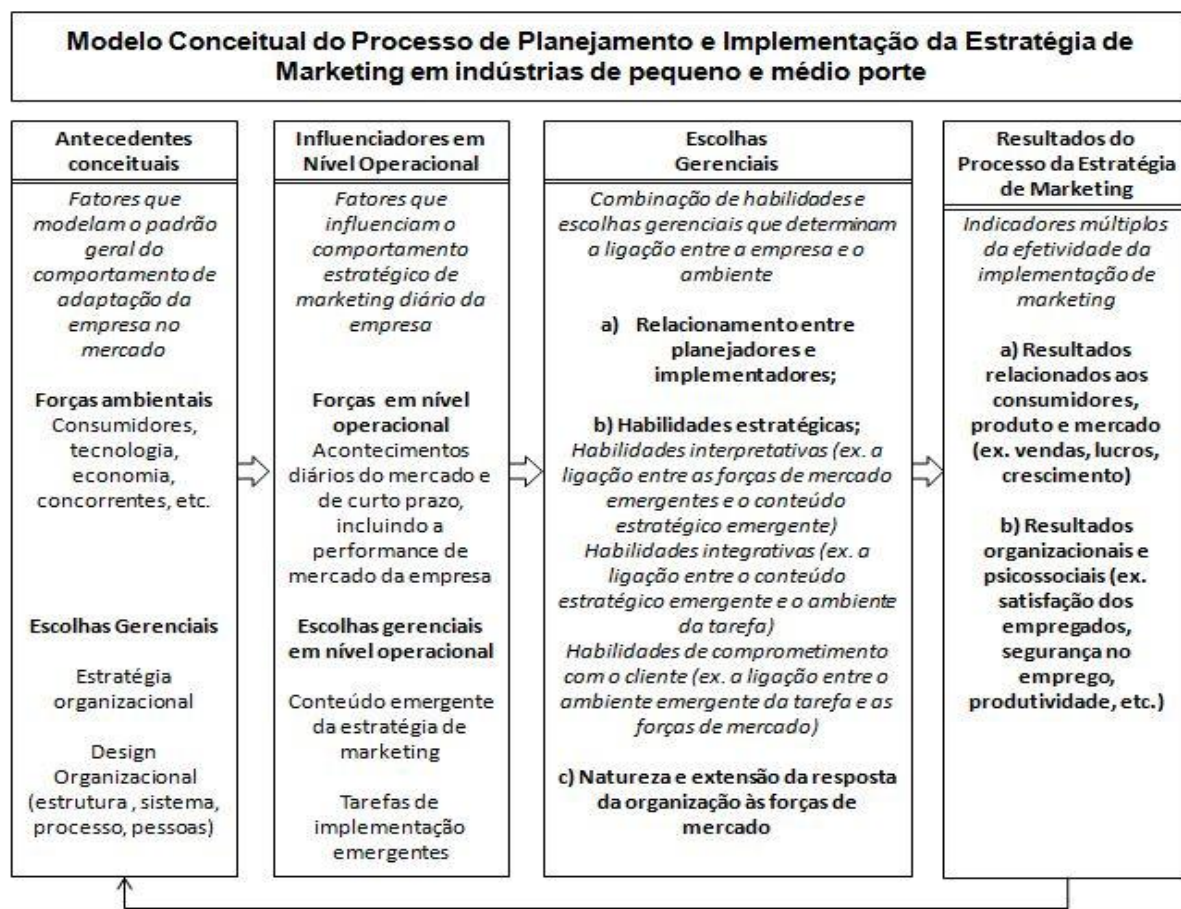


FIGURA 1 - PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING
FONTE: ADAPTADO DE SASHITTAL E JASSAWALA (2001).

De forma similar, Menon *et al.* (1999) em seu modelo de formulação e implementação da estratégia, consideraram antecedentes, os processos, bem como os resultados desse processo, os quais podem ser observados na Figura 2.



FIGURA 2 - PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA
FONTE: ADAPTADO DE MENON *ET AL.* (1999).

Nesse processo, Menon *et al.* (1999) também consideram a estrutura organizacional como precedente na formulação da estratégia. Já com relação ao processo dentre os elementos que fazem parte dele, está a ênfase nos ativos e nas capacidades (ou competências) organizacionais. Estas, de acordo com Menon *et al.* (1999), são relativas ao conhecimento de recursos e habilidades que a organização desenvolve para entregar valor superior ao mercado.

Os ativos, especificamente, dizem respeito aos recursos que a empresa possui. E as habilidades referem-se ao aproveitamento desses ativos pela empresa para que se possa entregar valor superior ao cliente e, conseqüentemente, atingir a vantagem competitiva com relação aos concorrentes (MENON *et al.*, 1999). Um dos motivos do atingimento da vantagem competitiva é a intangibilidade das competências, a qual leva a impossibilidade de serem copiadas pelos concorrentes (DAY, 1994).

Corroborando com essa ideia, Luce e Toaldo (2006) entendem que uma fonte de vantagem competitiva duradoura é o processo da estratégia, visto que esse é mais difícil de ser imitado. Tal fato, segundo os autores, ocorre quando se considera que um processo é construído a partir das capacidades organizacionais.

2.2 CAPACIDADES DE MARKETING

No seu modelo de processo de formulação da estratégia (FIGURA 2) Menon *et al.* (1999) considera os ativos e capacidades de marketing. Segundo o autor, esses elementos são considerados no modelo pois

a escola baseada em recursos sugere um componente adicional para a formulação da estratégia: uma exploração explícita de capacidades centrais da empresa. A visão baseada em recursos argumenta que as abordagens e pontos de vista tradicionais de planejamento não fazem uma avaliação explícita de capacidades centrais da empresa em relação aos pontos fortes dos concorrentes e sua capacidade de criar uma vantagem competitiva (Barney, 1991). Um mero encontro de forças internas para oportunidades externas deixa de considerar se essas forças são superiores aos concorrentes (raro) e são fontes históricas e sustentáveis de vantagem competitiva (ou seja, valioso e inimitável). (MENON *et al.*, 1999, p. 21)

Corroborando com essa ideia, no trabalho de Varadarajan (2010), apresentado na subseção anterior, percebe-se a necessidade da alocação de recursos de marketing como meio de atingir a vantagem competitiva.

A visão baseada em recursos (VBR), de acordo com Barney (1991) coloca os recursos estratégicos possuídos pela empresa como os principais determinantes da diferença entre o desempenho de firmas do mesmo setor. Esses recursos estão classificados em três categorias distintas: capital físico, capital humano e capital organizacional (BARNEY, 1991).

Na RBV, a vantagem competitiva se constrói pela capacidade das organizações em estabelecer não somente uma posição no mercado, mas também uma posição adequada em recursos, sendo essa última, a essência da vantagem competitiva sustentável, desde que consiga desenvolver ao longo do tempo uma vantagem inimitável ou de difícil imitação (BARNEY, 1991).

Ou seja, a visão baseada em recursos (VBR) suporta a ideia de que são necessários o emprego de recursos e capacidades para que seja possível atingir a vantagem competitiva ante aos concorrentes. O emprego correto dos recursos da empresa leva a ela desenvolver capacidades. Essas, quando relacionadas às atividades de marketing são caracterizadas como capacidades de marketing.

As capacidades de marketing são um complexo pacote de atividades e aprendizado coletivo exercido por meio de processos organizacionais que asseguram a coordenação superior para atividades funcionais, atendendo às necessidades do mercado e criando valor a produtos e serviços, e para perseguir objetivos desejados (DAY, 1994; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012).

Dessa forma, as empresas podem distinguir-se das demais a partir de um conjunto de processos de criação de valor realizado de forma superior, ou não, aos competidores, obtendo, ou não, uma posição de vantagem competitiva. A relação apresentada é explicada por Day (1994), considerando que as capacidades são entrelaçadas aos processos organizacionais, pois essas estão presentes na realização desses processos. Essa ideia é demonstrada na Figura 3.

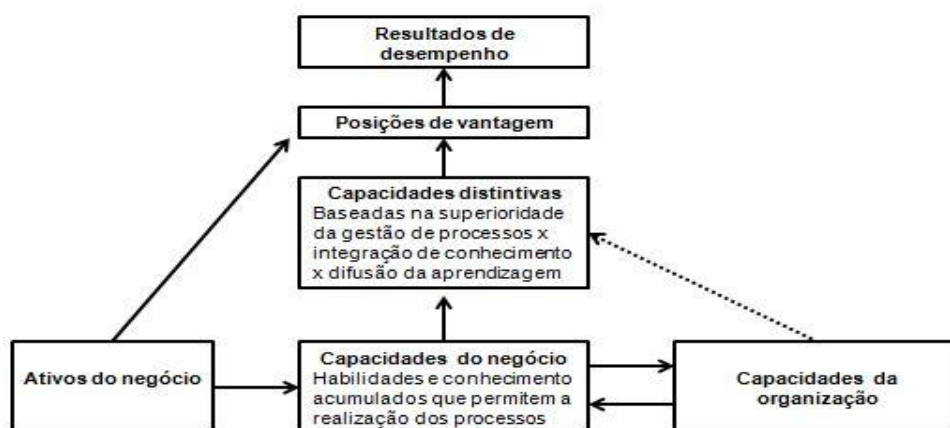


FIGURA 3 - RELAÇÃO DE CAPACIDADES COM VANTAGEM COMPETITIVA
 FONTE: ADAPTADO DE DAY (1994)

Como características das capacidades de marketing, é entendido que essas podem ser imóveis, difíceis de duplicar, e altamente não substituíveis mecanismos de criação de valor (DAY, 1994; MORGAN, SLOTEGRAAF e VORHIES, 2009). Com relação às duas últimas características, são importantes componentes para que a empresa possa manter a vantagem competitiva sustentável. Tal ideia é sustentada por Day (1994) que afirma que as capacidades são ações que transformam os ativos das empresas em fonte de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

De forma genérica e ampla, as capacidades de marketing são entendidas por Liu e Ko (2011) como processos internos que permitem as empresas a serem mais orientadas para o mercado. E por Santos-Vijande *et al.* (2012) como um processo complexo que envolve a combinação de conhecimento de mercado e recursos organizacionais para gerar valor agregado.

Mais especificamente, Vorhies (1998) postula que as capacidades de marketing são desenvolvidas quando os empregados repetidamente aplicam conhecimento e habilidades para transformar *inputs* em *outputs*. Na transformação, recursos tangíveis e intangíveis (habilidades e conhecimento) são combinados. Essa transformação é essencial para desenvolver competitividade visto que, recursos isoladamente não podem gerar vantagem competitiva, o importante é utilizá-los adequadamente, ou seja, gerar uma capacidade (MERRIELEES, RUNDLE-THIELE e LYE, 2010).

Então, as capacidades de marketing são os processos integrativos designados a aplicar recursos, habilidades e conhecimentos coletivos nas

necessidades da empresa relacionadas ao mercado, permitindo agregar valor aos produtos e serviços, adaptar-se as condições do mercado, aproveitar oportunidades do mercado e encontrar ameaças competitivas (VORHIES, 1998).

Na ideia supracitada, o autor mostra uma preocupação com o ambiente externo da empresa, pois considera as mudanças do mercado bem como ameaças e oportunidades que podem vir desses. A mesma ideia é reforçada por Santos-Vijande *et al.* (2012), que entende que as capacidades de marketing têm como objetivo satisfazer as necessidades da empresa relacionadas ao marketing, permitindo às empresas oferecer maior valor agregado e adaptarem-se melhor às mudanças de mercado.

Similarmente Vorhies, Harker e Rao (1999) entendem que as capacidades de marketing são um processo integrativo para aplicar conhecimento coletivo, habilidades e recursos da organização para as necessidades das empresas relacionadas ao mercado, e permitem à empresa adicionar valor aos seus bens e serviços e encontrar demandas competitivas.

Outra perspectiva está baseada na resolução de problemas relacionados às atividades de marketing. Nesse contexto é entendido que as capacidades de marketing são evidentes quando as pessoas utilizam conhecimento acumulado sobre clientes, mercados, e ambiente; suas experiências; e os recursos da empresa para resolver problemas relacionados ao marketing, gerar alto valor para o cliente e ser competitivo (VORHIES, 1998; WEERAWARDENA, 2003; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012)

Com isso, Vorhies e Harker (2000) explicam que, apesar de as empresas que competem em um mesmo ramo de atividade terem recursos similares, as idiossincrasias dos indivíduos e dos grupos e a maneira pela qual a empresa integra o conhecimento, cria uma maneira única para que sejam resolvidos problemas relacionados às necessidades dos consumidores. Dessa forma, as empresas desenvolvem capacidades similares, mas não iguais. Portanto, a empresa que melhor conseguir desenvolver suas capacidades, a ponto que essas sejam difíceis de serem copiadas, atingirá a vantagem competitiva.

Em última instância, como resultado do desenvolvimento das capacidades, é comprovada por meio de estudos empíricos a relação positiva com a vantagem competitiva (WEERAWARDENA, 2003; VORHIES E MORGAN, 2005) e com o

desempenho das empresas (VORHIES e HARKER, 2000; MORGAN, SLOTEGRAAF e VORHIES, 2009; VORHIES ORR BUSH, 2011; MORGAN 2012).

A partir da análise dos conceitos apresentados, é possível identificar os seguintes elementos principais: ambiente, recursos, habilidades, processo, decisões, valor para o cliente e vantagem competitiva. Esses elementos são relacionados formando um processo contínuo e integrado de decisões, baseadas na análise do ambiente, relativas ao uso de recursos e habilidades a fim de criar valor para o cliente e atingir a vantagem competitiva.

2.2.1 Estudos sobre as capacidades de marketing

A partir do estudo de Day (1994) apresentado no tópico anterior, surgiram diversos estudos sobre as capacidades de marketing. Esses estudos são apresentados a seguir de acordo sua ordem cronológica a fim de mostrar a evolução dos estudos relacionados às capacidades de marketing e os temas que foram abordados nos mesmos.

Vorhies (1998) realizou um estudo nas unidades estratégicas de negócio de empresas sobre os antecedentes para o desenvolvimento das capacidades de marketing e seu impacto na eficiência organizacional. Os antecedentes considerados pelo autor foram a turbulência ambiental, a estratégia de negócios, a estrutura organizacional, a rotinização de tarefas e capacidades de processo de informações do mercado (FIGURA 4). Sendo que, para o autor, a estrutura organizacional (formalização e centralização) e a rotinização de tarefas possuem relação negativa com o desenvolvimento das capacidades de marketing, ao contrário das outras.

Nos resultados do estudo não foram identificadas as relações entre a turbulência ambiental e a rotinização das tarefas com o desenvolvimento das capacidades de marketing, demonstrados pelas linhas pontilhadas na Figura 4. Dentre as relações confirmadas, chama-se a atenção para a forte relação encontrada entre a estratégia de negócios e o desenvolvimento de capacidades de marketing, o qual confirma a importância do marketing para a implementação da estratégia organizacional.

Outro fator importante foi a relação positiva entre as capacidades de marketing com o desempenho das organizações. Esse resultado reforça a contribuição das capacidades de marketing para o desempenho preconizado por Day (1994).

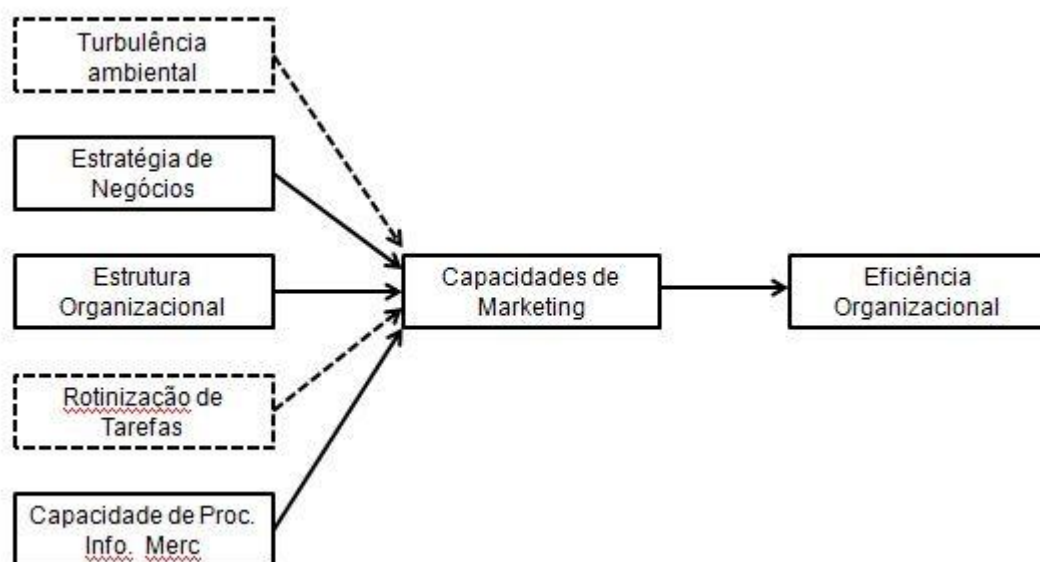


FIGURA 4 - ANTECEDENTES DAS CAPACIDADES DE MARKETING
FONTE: ADAPTADO DE VORHIES (1998)

Vorhies e Harker (2000), também estudaram a relação das capacidades de marketing com desempenho. Mais especificamente, a relação entre capacidades e desempenho em empresas orientadas para o mercado. Esse estudo foi realizado com empresas australianas. Primeiramente foram identificadas as empresas que eram orientadas para o mercado, as quais possuíam foco no relacionamento e no consumidor. Posteriormente, através de entrevistas com os gestores das empresas orientadas para o mercado, foram identificadas as seguintes capacidades de marketing: pesquisa de marketing, desenvolvimento de produto, precificação, distribuição, promoção, e gestão de marketing. As capacidades encontradas estão de acordo com as classificadas por Vorhies e Morgan (2003) como especializadas e arquiteturas.

Por fim, foi identificado que as empresas orientadas para o mercado obtiveram melhor desempenho com relação às seguintes dimensões: adaptabilidade, satisfação do consumidor, crescimento, e lucratividade. Esses

resultados também reforçam a proposição de Day (1994) quanto à relação entre empresas orientadas para o mercado, capacidades de marketing e desempenho.

Weerawardena (2003), por sua vez, deu um novo enfoque no estudo referente às capacidades de marketing e investigou o papel da capacidade de marketing em estratégia competitiva baseada na inovação e a criação de vantagem competitiva. Tal relação é demonstrada na Figura 5.

Nesse estudo, o autor constata que o desenvolvimento de capacidades de marketing dá sustentação ao desenvolvimento de produtos com maior ou menor grau de inovação. Além disso, é verificado que as capacidades de marketing superiores contribuem para a obtenção da vantagem competitiva sustentável, o que mais uma vez apoia o trabalho de Day (1994).

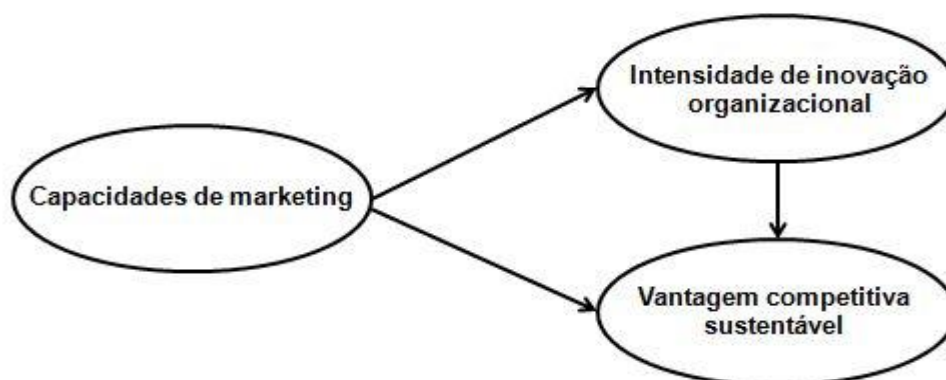


FIGURA 5 - RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DE MARKETING, INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

FONTE: ADAPTADO DE WEERAWARDENA (2003)

Vorhies e Morgan (2005) abordaram uma nova forma de analisar as capacidades de marketing. Os autores propuseram o benchmarking como meio para identificar as capacidades de marketing de uma empresa. Além disso, avaliaram o impacto no desempenho das empresas (satisfação dos clientes, eficácia de marketing e lucratividade) bem como o efeito mediador das interdependências dessas capacidades para contribuir com o desempenho.

Primeiramente, os autores identificaram na literatura as áreas que as capacidades devem abranger, que foram: precificação, desenvolvimento de produto, gerenciamento do canal de distribuição, comunicação de marketing, vendas, gerenciamento das informações do mercado, planejamento de marketing e

implementação de marketing. Posteriormente foram testadas as relações com a interdependência dessas capacidades e com o desempenho como mostrado na Figura 6.

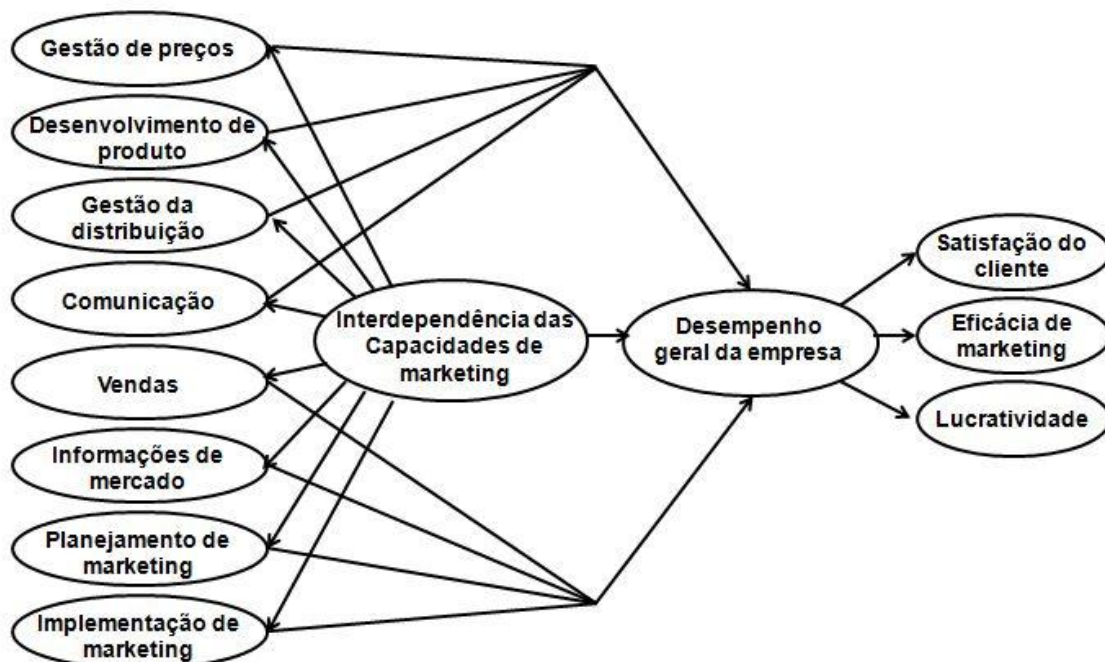


FIGURA 6 - RELAÇÃO ENTRE INTERDEPENDÊNCIA DAS CAPACIDADES DE MARKETING E DESEMPENHO

FONTE: ADAPTADO DE VORHIES E MORGAN (2005)

Ao desenvolver o estudo, todas as relações propostas pelos autores foram confirmadas. Nesse sentido, segundo os autores, foi possível chegar a três conclusões sobre a utilização do benchmarking: as capacidades identificadas anteriormente pelos autores são apropriadas para a realização do benchmarking; a sua premissa central de que as capacidades de marketing relacionadas a desempenho superior podem ser identificadas; e que a diferença das capacidades entre as empresas de maior desempenho explica a variância de desempenho das empresas. Consequentemente, tal fato deu suporte aos autores para que esse construto fosse considerado como ferramenta de benchmarking para as empresas – o que é ainda mais reforçado pela relação das capacidades com o desempenho em três níveis de análise, como já confirmado por outros trabalhos.

Além disso, a constatação de que a interdependência das capacidades de marketing impactam na performance é entendida pelos autores pelo fato dessa interdependência torná-las mais difíceis de serem copiadas, provendo vantagem competitiva sustentável (VORHIES e MORGAN, 2005).

A lucratividade foi também alvo de estudo de Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009). Os autores relacionaram as capacidades de marketing com o crescimento da lucratividade, entendida pelo crescimento da margem de lucro e receita. As três capacidades analisadas pelos autores foram: *marketing sense*, gestão da marca e gestão de relacionamento com clientes. Os achados do trabalho apontam que as três capacidades em conjunto não colaboram para o crescimento da lucratividade em geral. Entretanto, analisando-as separadamente foram encontradas diferentes relações das capacidades com as duas medidas de crescimento da lucratividade. Ainda, foram encontradas diferentes relações quando duas das capacidades analisadas se complementavam.

Os resultados encontrados pelos autores demonstram a importância na escolha de quais capacidades os gestores de marketing devem investir, bem como a relação que as capacidades possuem com o desempenho econômico para as empresas.

Em outra perspectiva, Vorhies, Orr e Bush (2011) estudaram duas formas de melhorar as capacidades de marketing focadas no consumidor e as relacionaram ao desempenho. Nesse sentido, o estudo tinha como objetivo compreender e empiricamente examinar o papel de *exploration* e *exploitation* na melhoria de duas importantes capacidades de marketing com foco no cliente, gestão da marca e gestão de relacionamento com clientes (CRM), e seu impacto no desempenho da empresa.

Nos resultados do estudo, todas as suas hipóteses foram confirmadas. A partir disso, foi possível considerar que o estudo suporta a integração de conhecimento de marketing como o fundamento para capacidades de marketing da empresa (DAY, 1994; GRANT, 1996). Além disso, demonstra a importância da construção de *exploration* e *exploitation* das capacidades de marketing para melhorar as capacidades da empresa de marketing com foco no cliente.

Por fim, os resultados indicaram que essas duas formas de melhorar as capacidades de marketing possuem um limite. Assim, pode-se inferir que as empresas não devem tentar maximizar nem uma nem outra, já que isso terá impacto nas capacidades de marketing focadas no consumidor na capacidade de *exploration* e *exploitation*. Deve-se haver um balanceamento entre as duas formas de melhorar

as capacidades de marketing, o que é chamado pelos autores de ambidestria, a qual fora identificada anteriormente no trabalho de (MARCH, 1991).

Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) estudaram capacidades de marketing (arquiteturais, especializadas e sua integração) relacionadas à efetividade de implementação de estratégia interna e externa relacionadas à exportação, e por fim relacionaram a implementação da estratégia externa com performance e desempenho de marketing. Entre os resultados, foram encontradas relações positivas entre as capacidades arquiteturais e implementação de estratégia externa, bem como capacidades especializadas e implementação de estratégia interna. Além disso, foram encontradas relações positivas entre a integração das capacidades de marketing e a implementação das estratégias internas e externas. Ainda foi encontrada relação positiva entre implementação de estratégia externa e o desempenho.

Seus resultados, da mesma forma que os do trabalho de Morgan e Slotegraaf e Vorhies (2009), mostram a importância na decisão de quais estratégias de marketing deve-se focar, dependendo da estratégia da empresa. Adicionalmente, mostra a importância da implementação da estratégia, sendo que essa se relaciona com o desempenho econômico para as empresas.

Morgan (2012) em um estudo recente propõe um modelo teórico com o objetivo de demonstrar a ligação das capacidades de marketing com o desempenho das empresas (FIGURA 7). Nesse modelo teórico, o autor faz um apanhado no que há na literatura sobre os seguintes itens: recursos de marketing, capacidades de marketing, decisões estratégias de marketing, estratégias de implementação de marketing, posições de vantagem e desempenho de mercado e financeira, competidores e mecanismos de isolamento.

No mesmo trabalho, Morgan (2012) reforça a ideia de que as capacidades de marketing são responsáveis pelo atingimento de resultados superiores. Ademais, o autor demonstra os fatores que podem afetar essa relação, como o processo de planejamento e implementação da estratégia de marketing. Da mesma forma, os concorrentes são abordados como influenciadores desse processo, visto que o ambiente competitivo não é estático e os concorrentes respondem de alguma forma às ações da empresa.

Outro ponto considerado pelo autor são os mecanismos de isolamento, os quais dizem respeito às ações que a empresa realiza a fim de suas capacidades e estratégias não serem copiadas. Uma dessas ações é a dependência do caminho, ou seja, a dependência que uma parte do processo tem com a outra para que se chegue a um resultado final.

Essa dependência resulta no fato de que, ao tentar copiar algo da empresa, a concorrência deva entender todo o processo interno, o que dificulta a cópia. Tal interdependência já havia sido demonstrada para o atingimento da vantagem competitiva sustentável no trabalho de Day (1994) e empiricamente testada no trabalho de Vorhies e Morgan (2005).

A partir da análise dos estudos apresentados, é possível identificar a intenção desses em relacionar as capacidades de marketing com medidas de desempenho. Mais do que isso, os estudos mostram que essa relação existe e é positiva. Outro ponto importante identificado nos trabalhos são as diferentes abordagens com relação às capacidades, o que mostra que o tema ainda não foi amplamente explorado. Tal fato é reforçado pelo trabalho de Morgan (2012), no qual o modelo proposto agrega diferentes influências na relação capacidades de marketing e desempenho.

Nesse sentido, é possível perceber que trabalho que investigue como as capacidades de marketing são criadas e desenvolvidas nas empresas. Portanto, o presente trabalho se mostra relevante em direção ao entendimento do tema.

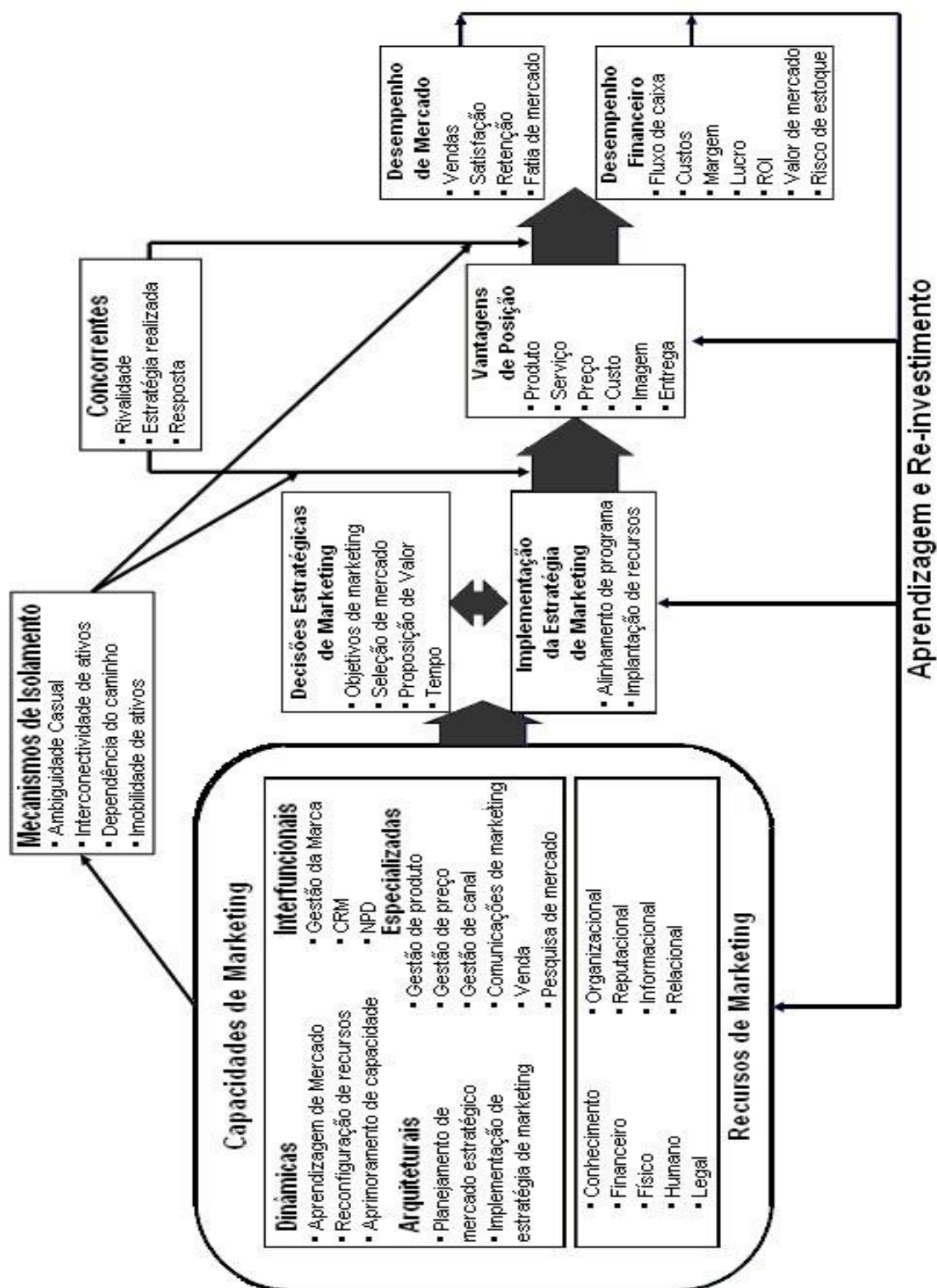


FIGURA 7 - LIGAÇÃO DAS CAPACIDADES DE MARKETING E DESEMPENHO
 FONTE: ADAPTADO DE MORGAN (2012)

2.2.2 Classificação dos recursos e das capacidades de marketing

Nessa parte do trabalho é apresentada a forma de classificação dos recursos feita por Morgan (2012), bem como as três diferentes formas de classificação das capacidades de marketing de acordo com os trabalhos de Day (1994), Vorhies e Morgan (2003) e Morgan (2012).

a) Classificação dos recursos de marketing

Os recursos de marketing são os ativos disponíveis na organização que, quando transformados pelas capacidades de marketing das empresas, podem criar resultados valiosos (MORGAN, 2012). Esses recursos são classificados pelo autor como: conhecimento tácito, físico, financeiro, humano, organizacional, reputacional, relacional, informacional e legal.

i) Recursos de conhecimento tácito: é um conhecimento implícito e relativo ao “*know how*” necessário para realizar uma tarefa, e estão imbricados nas capacidades organizacionais (MORGAN, 2012). O autor aponta que são exemplos desse tipo de recurso relacionados ao marketing os seguintes: seleção criativa de propaganda, gestão de marca preocupada com a essência da marca e vendedores com abordagem de construção de relacionamento.

ii) Recursos físicos: esse recurso é abordado na perspectiva dos serviços e da indústria. No primeiro caso são considerados como recursos físicos os aspectos tangíveis que afetam a percepção dos consumidores como: uniformes, equipamentos, decoração (MORGAN, 2012; ZEITHAML e BITNER, 2003). Já na indústria, são considerados como recursos tangíveis a planta, os equipamentos e a matéria-prima (MORGAN, 2012).

iii) Recursos reputacionais: com relação a esses recursos, foram identificados a reputação da empresa e o valor da marca. O primeiro, considerado como um ativo intangível, diz respeito às respostas dos consumidores relativas às atividades de marketing, bem como os resultados. Já o valor da marca, também considerado como um recurso intangível, permite à empresa conquistar e manter uma fatia de mercado, e lançar mais facilmente novos produtos (MORGAN, 2012).

iv) Recursos humanos: dizem respeito aos conhecimentos e habilidades do pessoal disponível para organização e é considerado por Morgan (2012) como o recurso mais crítico para organização. Os recursos humanos podem estar relacionados como atividades específicas de marketing, como o pessoal de vendas, ou com qualquer pessoa que crie valor para os clientes, como atendentes de lojas que possuem contato direto com o cliente (MORGAN, 2012).

v) Recursos organizacionais: são aqueles relativos a características da organização como escala e escopo das operações. Além disso, são os relativos a sistemas formais e informais da organização como sistemas de comunicação, estrutura, e cultura (MORGAN, 2012).

vi) Recursos financeiros: de acordo com Morgan (2012), dizem respeito ao dinheiro disponível pra desenvolver as atividades de marketing. Nesse sentido, quanto maior o orçamento disponível para essas atividades, maior serão as possibilidades e a efetividade da área de marketing atuar em prol da organização.

vii) Recursos informacionais: são os recursos relativos a dados adquiridos do mercado e utilizados pelas organizações. Esses dados geram informações sobre consumidores e competidores, os quais são importantes para decisões relacionadas ao mix de marketing e planejamento de marketing (MORGAN, 2012).

viii) Recursos relacionais: segundo Morgan (2012), esses são recursos relativos a relações de troca com consumidores, fornecedores, canal de distribuição, e mesmo entre a empresa e seus empregados.

ix) Recursos legais: são instrumentos que promovem proteção a outros tipos de recursos relacionados às empresas como propriedade de produto, processos tecnológicos, nomes e símbolos de marcas.

b) Classificação das capacidades de marketing

Ao analisar os trabalhos que tratam das capacidades de marketing, foi possível identificar três formas de classificação dessas, as quais não se opõem, mas sim possuem diferentes abordagens. Essas classificações estão contidas nos trabalhos de Day (1994), Vorhies e Morgan (2003) e Morgan (2012).

i) Classificação das capacidades de marketing de acordo com DAY (1994)

Day (1994) entende que as capacidades de marketing estão classificadas em três grupos: aquelas associadas aos processos internos, as relacionadas aos processos externos e as vinculadas aos processos integrados.

Com relação àquelas associadas aos processos internos, Day (1994) entende que são ativadas por requerimentos do mercado, desafios competitivos e oportunidades externas. Nesse sentido, a logística, produção e gestão de recursos humanos (treinamento, seleção e motivação), são exemplos de processos internos que são afetados.

Já quanto às capacidades referentes aos processos externos, o foco está voltado para atividades que estão fora da organização. O propósito aqui é conectar as informações do ambiente externo com as capacidades internas com o objetivo de permitir que a organização antecipe necessidades no mercado e possa criar valor maior para os consumidores. Além do mais, também intenta a criação de relações duráveis com consumidores, membros do canal e fornecedores.

Por fim, as relativas a processos integrados são necessárias para que a empresa consiga integrar os processos externos com os processos internos. Essas estão traduzidas em ações de desenvolvimento de novos produtos, preço, compra, desenvolvimento de estratégia e atendimento às necessidades dos clientes. A relação descrita anteriormente pode ser observada na Figura 8.

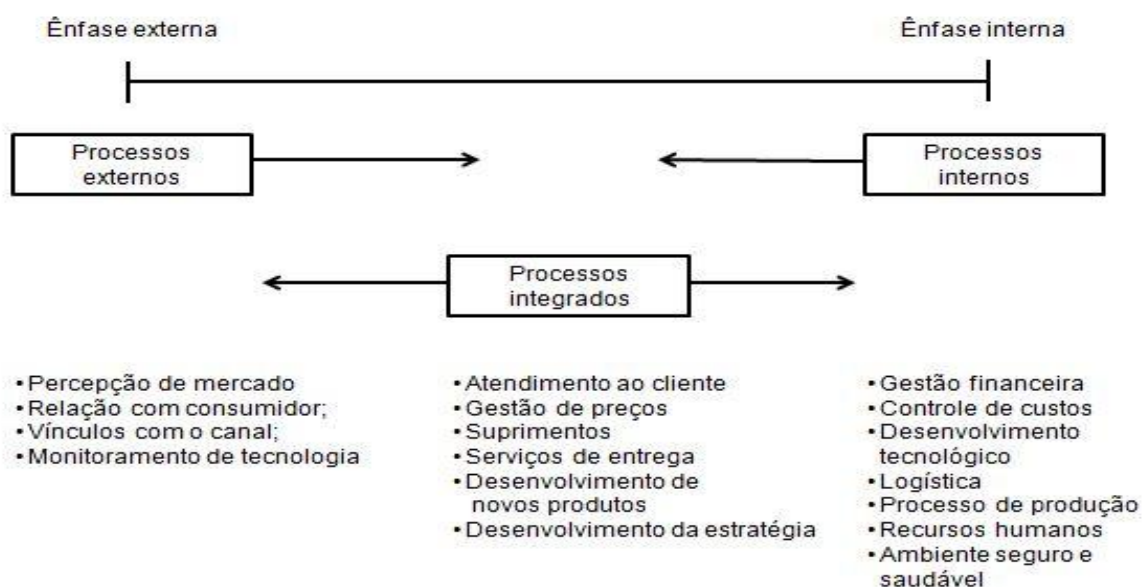


FIGURA 8 - CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES
FONTE: ADAPTADO DE DAY (1994)

ii) Classificação das capacidades de marketing de acordo com Vorhies e Morgan (2003)

Vorhies e Morgan (2003), para a análise das capacidades de marketing, dividem-nas em dois grupos: as capacidades especializadas e as capacidades arquiteturais.

As especializadas são as referidas à execução das atividades relacionadas ao composto de marketing. Essas são definidas pelos autores como promoção, relações públicas, venda pessoal, preço e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Já as arquiteturais são relativas ao planejamento e gestão das capacidades especializadas. Incluem análise do ambiente, planejamento de mercado, desenvolvimento de habilidades e implementação de marketing.

iii) Classificações das capacidades de marketing de acordo com Morgan (2012).

Por fim, em um trabalho mais recente, Morgan (2012) faz uma compilação na literatura sobre as capacidades de marketing e identifica quatro tipos de capacidades de marketing: especializadas, arquiteturais, interfuncionais, e dinâmicas. Percebe-se que o autor se vale da classificação já utilizada por Vorhies e Morgan (2005) e acrescenta mais duas classificações.

De acordo com Morgan (2012), as capacidades especializadas dizem respeito a processos funcionais específicos, usados nas organizações para combinar e transformar recursos. Essas são vistas como pertencentes ao programa tático de marketing necessário para implementar as estratégias de marketing. Como exemplos das capacidades especializadas de marketing, o autor cita as seguintes: gestão de produtos; gestão de preços; gestão do canal de distribuição; gestão da comunicação de marketing; vendas e pesquisa de mercado.

As capacidades interfuncionais dizem respeito à integração de diferentes capacidades especializadas e, portanto, mais complexas que as primeiras (MORGAN, 2012). As capacidades interfuncionais identificadas pelo autor foram: gestão de marca; gestão de relacionamento com o consumidor e desenvolvimento de novos produtos.

Já as capacidades arquiteturais, segundo Morgan (2012), dizem respeito aos processos utilizados para selecionar, integrar, e orquestrar múltiplas capacidades especializadas e interfuncionais, bem como seus recursos associados. Referem-se, ainda, ao planejamento do processo de seleção de metas estratégicas de marketing e à formulação de estratégias para atingi-las. Como exemplo de capacidades arquiteturais estão o planejamento da estratégia de mercado e a implementação dessas estratégias.

Morgan (2012) entende o conceito de capacidades dinâmicas refere-se à habilidade da organização em se engajar no aprendizado advindo do mercado e usar *insights* para reconfigurar os recursos da empresa a fim de melhorar as suas capacidades de marketing como resposta ao ambiente.

A partir disso, é possível entender que essas devem ser modificadas e melhoradas em consequência das mudanças ocorridas no mercado e, portanto, guardam relações com a teoria contingencial.

De acordo com Vorhies, Orr e Bush (2011), a teoria das capacidades dinâmicas considera que capacidades organizacionais são as bases para um desempenho superior quando: (1) de forma eficiente e eficaz organiza os recursos para que esses possam ser implantados para ganhar vantagem competitiva e (2) permite a adaptação, por meio do desenvolvimento de novos recursos e reconfiguração dos recursos existentes. São exemplos das capacidades dinâmicas: aprender com o mercado; reconfiguração de recursos e melhoramento das capacidades (MORGAN, 2012).

Apesar de uma classificação não excluir a outra, o trabalho de Morgan (2012), consegue agrupar as classificações dos outros autores e por ter uma abrangência maior, oferece uma classificação mais completa com relação aos outros trabalhos e, portanto, é adotada neste estudo.

2.2.3 Construtos de capacidades de marketing

Apesar de não serem utilizadas neste trabalho escalas para mensurar as capacidades de marketing, como será explicado no subitem 3.7 da metodologia, essas são apresentadas, pois contribuirão para a elaboração do roteiro de entrevistas que serão utilizados neste trabalho.

Existem diferentes escalas que medem as capacidades de marketing, sendo que em novos trabalhos eram utilizadas escalas diferentes. Dessa forma, não há uma escala que seja referência na literatura. As escalas de Atuahene-Gima (1993), Vorhies (1998), Vorhies, Harker e Rao (1999), Weerawardena (2003), Vorhies e Morgan (2003) e Vorhies e Morgan (2005), foram utilizadas no trabalho de Trez (2009), traduzidas pelo mesmo e estão apresentadas no Anexo A deste trabalho; as demais foram traduzidas pelo autor deste trabalho.

a) Escala de Atuahene-Gima (1993):

A primeira escala foi desenvolvida por Atuahene-Gima (1993). O autor utilizou a percepção das posições das empresas quanto a seus competidores em uma escala de 10 itens. Entretanto, o autor não considerou o fator preço, apesar de utilizar o mix de marketing para o desenvolvimento da escala.

b) Escala de Vorhies (1998):

Vorhies (1998) utiliza outra escala, baseada no trabalho de McKee *et al.* (1989 *apud* VORHIES, 1998). Nessa escala, além do mix de marketing, é utilizado outro fator denominado pesquisa de mercado, o qual se desdobra em planejamento de mercado, precisão de vendas e pesquisa.

A escala utilizada é uma escala de concordância de sete pontos e possui 19 itens, avalia importância dos itens para a empresa e, apesar de não fazer a avaliação comparativa com os concorrentes, é demonstrada a ideia de oportunidade de mercado e concorrentes. Mais especificamente, os autores tentam esclarecer para os respondentes qual o significado da importância, que é perguntada aos respondentes. Para tanto, utilizam o seguinte texto antes das perguntas:

As questões a seguir dizem respeito à atividades de marketing que sua empresa utiliza para implementar suas estratégias, obter vantagem de oportunidades do mercado e enfrentar ameaças competitivas. Atividades importantes são aquelas que sua empresa entende como importante para enfrentar esses desafios competitivos. Por favor, responda cada questão com o melhor de sua habilidade. (VORHIES, 1998, p. 11)

c) Escala de Vorhies, Harker e Rao (1999):

Vorhies, Harker e Rao (1999) desenvolveram uma nova escala para mensurar as capacidades de marketing. Os autores justificam que as capacidades são resultados de processos de marketing, portanto os respondentes são indagados sobre aspectos de seis diferentes áreas: pesquisa de mercado, preço, desenvolvimento de produtos, canais de distribuição, promoção e gestão de mercado. Essa escala é uma escala de concordância de sete pontos e é composta por 23 itens.

d) Escala de Weerawardena (2003):

Weerawardena (2003) é o único trabalho que não desenvolve uma nova escala. No seu trabalho o autor apenas faz uma adaptação da escala desenvolvida por Atuahene-Gima (1993) utilizando-a em um contexto de inovação, o qual é o foco do trabalho. Entretanto, baseado em pré-testes, foram retirados dois itens da escala original: segmentos atendidos e diversidade da linha de produtos.

e) Escala de Vorhies e Morgan (2003):

Vorhies e Morgan (2003) desenvolveram uma nova escala de mensuração para as capacidades de marketing. Essa foi desenvolvida por meio de revisão de literatura e com entrevistas especialistas. Os autores identificaram dois tipos de capacidades de marketing, essas são: as capacidades especializadas, e as capacidades arquiteturais.

As capacidades especializadas foram baseadas nos trabalhos de Day (1994) e Grant (1996) e são compostas pelos seguintes itens: promoção e propaganda, relações públicas, vendas pessoais, preço e desenvolvimentos de novos produtos. Já as capacidades arquiteturais foram baseadas no trabalho de Bharadwaj, Varadarajan e Fahy (1993 *apud* VORHIES e MORGAN, 2003) e Day (1997 *apud* VORHIES e MORGAN, 2003), e são compostas por: planejamento de mercado, monitoramento do ambiente, desenvolvimento de habilidades de marketing e implementação de marketing.

Para realizar a mensuração, foi perguntado aos gestores de marketing das empresas o quão bem eles realizavam as atividades de marketing (especializadas e

arquiteturais) em relação aos seus concorrentes. Essa medição foi realizada através de uma escala de sete pontos que iam de “não muito bem” a “muito bem”.

f) Escala de Vorhies e Morgan (2005)

Vorhies e Morgan (2005) desenvolvem uma nova escala de mensuração para análise das capacidades de marketing a qual é indicada por eles como sendo uma ferramenta de *benchmarking* para as empresas. A escala foi desenvolvida por meio de entrevista em profundidade com 30 gestores de alto escalão, e quatro grupos com 34 gestores relacionados à área de marketing. Após a análise desse material juntamente com a literatura sobre capacidades de marketing, foi desenvolvida a escala.

Os itens que constituem essa escala estão apresentados na Figura 6 da seção anterior. Para a medição, os autores solicitam a comparação das capacidades de marketing especializadas e arquiteturas, já utilizadas pelos autores em 2003, com os concorrentes, sendo que essa escala é composta por 49 componentes. Foi utilizada uma escala de sete pontos que partia de “muito pior que o concorrente” e chegava até “muito melhor que o concorrente”.

g) Escala de Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009)

No trabalho de Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009), os autores mediram capacidades de marketing específicas: monitoramento do mercado, gestão de marca e gestão de relacionamento com o consumidor. Para desenvolver essas escalas, os autores tomaram por base a escala de Vorhies e Morgan (2005) descrita anteriormente, e utilizaram análise fatorial confirmatória para purificá-la. O construto final utilizado, o qual possuía 15 itens, era mensurado por meio de uma escala de concordância de sete pontos, em que era feita uma comparação com principal concorrente.

h) Escala de Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012):

Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012), em seu estudo sobre capacidades de marketing relacionadas à exportação, desenvolveram sua escala para mensurar essas capacidades baseados nas escalas de Vorhies e Morgan (2003; 2005) bem como nos trabalhos de Morgan *et al.* (2004 *apud* MORGAN, KATSIKEAS e

VORHIES, 2012) e Zou *et al.* (2003 *apud* MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012), esses relacionados a exportação. O construto final utilizado conta com capacidades arquiteturais e especializadas e é formada por 44 itens. Para sua mensuração, foi solicitada para cada item a comparação com o principal concorrente por meio de uma escala de sete pontos que ia de “muito pior que o concorrente” a “muito melhor que o concorrente”.

2.3 CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DE MARKETING

A partir dos estudos apresentados, é possível perceber que há pouco conhecimento sobre como é o processo de criação e desenvolvimento de capacidades de marketing. O estudo que mais se aproxima dessa ideia foi o de Vorhies, Orr e Bush (2011) visto que o processo de *exploration* se refere ao desenvolvimento de novos conhecimentos que vai além do que é conhecido atualmente sobre mercados, produtos, tecnologias e capacidades. Entretanto, foi analisado o grau que as empresas usavam esse processo e não como esse processo ocorre nas empresas.

Weerawardena (2003) aponta que as empresas possuem dificuldades em escolher quais capacidades devem ser enfatizadas em razão da sua complexidade e amplitude, bem como da deficiência que as empresas possuem em desenvolver um conjunto de capacidades de marketing. E sem as capacidades de marketing para implementar o conhecimento adquirido do mercado não é possível atingir a vantagem competitiva (VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

A definição e identificação das capacidades de marketing segundo Day (1994) não é uma tarefa fácil e simples visto que essas estão profundamente incorporadas na estrutura da organização. Entretanto, o autor sugere que para que se possa realizar a identificação dessas capacidades é necessário o mapeamento detalhado dos conjuntos de processos e atividades da organização a fim de identificar qual desses a empresa tem capacidade de realizar melhor em comparação com os concorrentes, com vistas a obter vantagem competitiva.

Muitos teóricos que estudam os recursos indicam que é a integração e a cristalização de conhecimento acerca da empresa que formam a fundação das capacidades organizacionais (GRANT, 1996; VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

Quanto mais as empresas processam e utilizam o conhecimento do mercado, mais isso se torna imbricado nas rotinas organizacionais. Essas rotinas fornecem um mecanismo para coordenação e formam as bases para as capacidades de marketing quando são repetidamente utilizadas para criar valor (GRANT, 1996; VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

Vorhies e Morgan (2005) especificaram o *benchmarking* como uma ferramenta importante que permite à empresa construir e implementar recursos e capacidades que sejam apropriadas ao ambiente de mercado. Dessa forma, é necessária a análise do mercado para entender quais as capacidades importantes a serem construídas, considerando o ambiente em que a empresa se encontra. Vorhies, Orr e Bush (2011) completam dizendo que a criação das capacidades de marketing é realizada por meio da utilização de procedimentos e conhecimento em marketing que não são utilizados pelos concorrentes para que se consiga atingir um diferencial competitivo ou uma vantagem competitiva.

De acordo com Vorhies, Orr e Bush (2011), o desenvolvimento de conhecimento de mercado refere-se a atividades focadas no entendimento do mercado. Tais atividades incluem aquisição, análise e distribuição de conhecimento do mercado. O desenvolvimento dessas atividades deve proceder através do *sense-making*, o qual diz respeito a reuniões, discussões e outras formas de comunicação e relação interpessoal. O resultado dessas interações é alimentado no processo de tomada de decisão das organizações, e a nova informação é unida ao conhecimento existente. Esse processo é importante para o desenvolvimento de um entendimento compartilhado dentro da organização. Mais especificamente, as capacidades de marketing são criadas por meio do conhecimento do mercado, incluindo competidores, consumidores, tendências de mercado e regulamentações (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

Já o desenvolvimento das capacidades de marketing acontece quando os empregados aplicam repetidamente seus conhecimentos e habilidades para transformar *inputs* de marketing em *outputs* (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997), sendo esse processo desenvolvido em resposta a ações estratégicas das empresas, bem como às atividades do dia-a-dia utilizadas para a implementação das estratégias da empresa (VORHIES, 1998).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas informações sobre o método de pesquisa utilizado neste trabalho, o qual aborda os seguintes itens: especificação do problema; perguntas de pesquisa; definição constitutiva e operacional das variáveis analíticas; delimitação; escolha do caso; coleta de dados e instrumentos utilizados; tratamento dos dados e metodologia de análise dos dados, bem como as categorias de análise.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Esse estudo pretende entender como uma cooperativa de crédito criou e desenvolveu sua principal capacidade de marketing, visto que, apesar de haver estudos sobre o tema, não há estudos que tenham realizado esse tipo de investigação. Dessa forma, o problema de pesquisa foi formulado da seguinte maneira:

Como foi criada e desenvolvida a principal capacidade de marketing de uma cooperativa de crédito gaúcha?

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

A partir do problema de pesquisa identificado, surgem as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais as capacidades de marketing da empresa?
- Como a empresa criou, ou seja, decidiu desenvolver sua principal capacidade de marketing?
- Como a empresa desenvolveu, ou seja, transformou ativos em sua principal capacidade de marketing?

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS

a) Capacidades de marketing

Definição Constitutiva: um complexo pacote de atividades e aprendizado coletivo exercido por meio de processos organizacionais que asseguram a coordenação superior para atividades funcionais, atendendo às necessidades do mercado e criando valor a produtos e serviços (DAY, 1994).

Definição Operacional: as capacidades de marketing foram identificadas através de entrevista em profundidade com o Gerente de Marketing e Comunicação da empresa por meio do roteiro apresentado no Apêndice construído a partir de Barney (1991).

b) Criação de capacidade de Marketing

Definição Constitutiva: é realizada a partir da aquisição, análise e distribuição de conhecimento do mercado incluindo competidores, consumidores, tendências de mercado e regulamentações (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH 2011) através do *sense-making*, o qual diz respeito a reuniões, discussões e outras formas de comunicação e relação interpessoal (VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

Definição Operacional: a criação de capacidades de marketing foi analisada tomando-se por base entrevista com funcionários que compõem níveis estratégico e tático por meio de um roteiro de pesquisa (Apêndice B) baseado nos trabalhos de (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH 2011). Além disso, foram utilizados dados secundários fornecidos pela empresa.

c) Desenvolvimento de capacidades de Marketing

Definição Constitutiva: é a aplicação repetidamente de conhecimentos e habilidades para transformar *inputs* de marketing em *outputs* (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997), sendo esse processo desenvolvido em resposta a ações estratégicas das empresas, bem como às atividades do dia-a-dia utilizadas para a implementação das estratégias da empresa (VORHIES, 1998).

Definição Operacional: o desenvolvimento de capacidades de marketing foi analisado tomando-se por base entrevista com funcionários que compõem os níveis estratégico e tático por meio de um roteiro de pesquisa (Apêndice B) baseado no trabalho de Morgan 2012 e na escala de Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) (Anexo A). Além disso, foram utilizados dados secundários fornecidos pela empresa.

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo, de natureza exploratória e com corte transversal (MALHOTRA, 2001), investigou, junto aos responsáveis pela área de marketing da empresa estudada, como que essa criou e desenvolveu sua principal capacidade de marketing.

Segundo Flick (2009), é de suma importância a consideração e a análise da apropriabilidade do método quando da realização de uma pesquisa. Dessa forma, tendo em vista o objetivo do estudo e sua característica exploratória, optou-se pela pesquisa qualitativa, já que essa permite a análise de detalhes e o entendimento de singularidades. Além disso, Creswell (2007) sugere que a abordagem qualitativa é fundamentalmente interpretativa e, quanto mais complexa, interativa e abrangente a narrativa, melhor é o estudo qualitativo. A partir dessas constatações e do objetivo do estudo é possível afirmar que a abordagem qualitativa é a mais indicada para a investigação do fenômeno.

Dada a necessidade do entendimento do processo de criação e desenvolvimento das capacidades de marketing ser realizado de forma profunda e detalhada, foi decidida a adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa. Nesse mesmo sentido, Creswell (2007), justifica que estudos de caso permitem ao pesquisador explorar em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas. Além disso, na visão de Yin (2010), o estudo de caso permite lidar com ampla variedade de evidências tais como entrevistas documentos, artefatos e observações, as duas últimas, diante da limitação de tempo e de acesso à empresa não foram utilizadas.

Vale ressaltar que Gil (2009) pondera que não é objetivo de estudos de caso proporcionar conhecimento preciso das características de uma população, mas sim

proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

A limitação metodológica recai sobre cinco pontos: a não generabilidade dos resultados devido ao tipo de estudo realizado; a limitação inerente à entrevista face a face; a limitação de tempo para a entrevista; o viés de percepção e análise do entrevistador inerente à qualquer pesquisa (CRESWELL, 2007).

A coleta dos dados foi realizada entre nos meses de novembro de 2013 e janeiro de 2014. Nesse período foram realizadas entrevistas com 6 funcionários da empresa sendo que com um desses foram realizadas duas entrevistas. Esses funcionários faziam parte dos níveis táticos e estratégicos da empresa. Ainda, eles disponibilizaram materiais secundários da empresa os quais foram solicitados.

Por fim, para a análise do material empírico foi realizada a análise do conteúdo das entrevistas, de materiais secundários, bem como a triangulação de dados.

3.5 ESCOLHA DO CASO

O objeto de estudo é uma instituição financeira cooperativa originária do Rio Grande do Sul. O COOPCREDI, como será denominada por motivos de sigilo, compreende o conjunto de 115 Cooperativas de Crédito Singulares, quatro Cooperativas Centrais e empresas e entidades controladas pelo sistema, que conta com 2,4 milhões de cooperados, atuando em dez estados brasileiros (Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins), possuindo mais de 1.200 pontos de atendimento e mais de 16 mil colaboradores.

As cooperativas de crédito são ligadas à sua Central Estadual: RS/SC, PR/SP, MT ou Brasil Central (MS). Apesar de essa ser atuante em vários estados do Brasil, a análise foi realizada com relação às cooperativas do Rio Grande do Sul, que estão ligadas à Central Sul responsável também por Santa Catarina.

A escolha desse caso se deu por três motivos principais. Primeiro pela empresa ter um crescimento médio de 20 a 25%, enquanto crescimento médio do setor é de 12% (ESTADÃO, 2013). De acordo com dados do *website* da empresa, os ativos totais cooperativa registraram crescimento de 21,4% no primeiro semestre

de 2013 em relação ao mesmo período de 2012, totalizando R\$ 35,8 bilhões. O patrimônio líquido da instituição teve incremento de 23,4%, em comparação com o primeiro semestre do ano passado, totalizando R\$ 4,8 bilhões. A carteira total de crédito aumentou 25,6% em junho de 2013, em comparação com o mesmo período do ano passado, finalizando o primeiro semestre com R\$ 19,2 bilhões.

Segundo, pelo fato da empresa ter uma área de marketing atuante e estruturada. Esse quesito é importante pelo fato de permitir que se faça análise de processos relativos ao marketing, ou seja, a empresa possui diretrizes, padrões, que norteiam suas atividades e não trabalha de forma improvisada ou não profissional.

Terceiro, por ser uma empresa diferente em um setor onde há grandes empresas, com vários anos de mercado. O COOPCREDI é a única cooperativa de crédito atuante no Rio Grande do Sul que atua para o público em geral, as outras cooperativas de crédito atuantes no Rio Grande do Sul, possuem um público restrito como profissionais da saúde (UNICRED), professores (EDUCRED) e funcionários públicos (COOPSERGS). E em consequência desse diferencial de ser uma cooperativa, junto com o seu crescimento acima da média do mercado, motiva entender como essa desenvolveu seus ativos para criar sua principal capacidade de marketing

Com relação aos entrevistados, devido ao sigilo das informações e por questões éticas, assim como o nome da empresa, os seus nomes não foram mencionados. Nesse sentido foi escolhida a designação dos seus cargos. Portanto, ao serem mencionados ao longo do textos, os entrevistados serão designados pelos seus cargos. O Quadro 3 apresenta os entrevistados mostrando suas denominações utilizadas nas referencias a esses ao longo da análise e as descrições dos seus cargos.

Entrevistado	Cargo	Denominação
1	Responsável pelas atividades de marketing da Central Sul (RS/SC)	GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO
2	Responsável por assistir as atividades de marketing da Central Sul (RS/SC)	ASSISTENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO
3	Responsável pela comunicação institucional em nível estratégico (Brasil)	GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
4	Responsável pela coordenação das atividades de marketing na região de Bagé	ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO REGIONAL
5	Responsável pela coordenação das atividades de marketing na região de Pelotas	ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO REGIONAL
6	Responsável por atender as demandas do COOPCREDI relativas à publicidade	SUPERVISOR DE CONTAS (EMPRESA DE PUBLICIDADE)

QUADRO 1 - CARGO E DENOMINAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

FONTE: O AUTOR

3.6 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Diante da dificuldade na busca por uma empresa relevante para este trabalho a coleta de dados começou no mês de novembro de 2013 e terminou no mês de janeiro do ano seguinte.

Primeiramente, para o alcance do primeiro objetivo específico da pesquisa, o qual é identificação da principal capacidade de marketing da empresa, foi realizada uma entrevista com o Gerente de Marketing e Comunicação da Central Sul.

A entrevista foi realizada na Central Sul do COOPCREDI, localizada em Porto Alegre, por meio de um roteiro de entrevista (MALHOTRA, 2001) formulado pelo pesquisador para tal fim. Esse roteiro foi desenvolvido, visto que apesar de haver diferentes escalas sobre o tema (VORHIES, 1998; VORHIES, HARKER e RAO, 1999; WEERAWARDENA, 2003; VORHIES e MORGAN, 2003; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012), (Anexo A), essas possuem capacidades previamente definidas, e não ajudam a explorar a identificação da capacidade da empresa, elas identificam o grau de desenvolvimento das capacidades previamente estabelecidas pelo instrumento. Posteriormente, ao realizar entrevistas com os outros entrevistados, todos concordaram com a identificação previamente realizada.

Em suma, o roteiro solicita que o entrevistado relate o que ele faz de diferente em comparação aos seus três principais concorrentes que leve o COOPCREDI a ter uma vantagem competitiva com relação a esses. Esse roteiro foi baseado na ideia de Barney (1991) que entende que para que uma empresa tenha

vantagem competitiva essa tem que desenvolver melhor seus recursos para que obtenha capacidades centrais da empresa em relação aos pontos fortes dos concorrentes.

Posteriormente, ante a possibilidade na primeira entrevista com o Gerente de Marketing e Comunicação, realizada para identificar a capacidade de marketing da empresa, foi possível realizar a segunda parte da pesquisa, a qual diz respeito aos dois outros objetivos específicos do trabalho que são a criação e desenvolvimento da capacidade de marketing identificada.

Os instrumentos para a realização da coleta do material empírico referente a esses objetivos específicos foram roteiros (APÊNDICES A e B) com perguntas abertas construídos a partir da necessidade imposta pelo problema de pesquisa e baseadas no referencial teórico. Dentre os elementos analisados para a criação da capacidade de marketing baseado nos trabalhos de Day (1994) e Vorhies, Orr e Bush (2011), estão: a tomada de decisão, o objetivo inicial, o processo inicial, interferência externa, setores envolvidos e disseminação da ideia internamente. Já o instrumento relativo à análise do desenvolvimento da capacidade de marketing identificada, é formado pelos recursos de marketing (MORGAN, 2012): de conhecimento tácito, organizacional, humano, relacional, reputacional, financeiro, informacional, físico e legal.

Cumprida a primeira entrevista, foram indicados pelo Gerente de Marketing e Comunicação os outros entrevistados que poderiam contribuir para o trabalho. As demais entrevistas foram realizadas em Porto Alegre, Bagé e Pelotas. Na primeira cidade, foi realizada na Central Sul uma entrevista com a Assistente de Marketing e Comunicação ligada diretamente ao gerente, e no Corporativo com a Gerente de Comunicação Institucional, bem com na sede empresa de publicidade que presta serviços para o COOPCREDI com o Analista de contas. Já em Bagé e Pelotas as entrevistas foram realizadas com os Assessores de Comunicação Regional das respectivas regiões.

Por fim, foi realizada uma última entrevista com o Gerente de Marketing e Comunicação, novamente na Central Sul em Porto Alegre, para esclarecer os pontos que não ficaram claros com as entrevistas realizadas anteriormente. Essas e entrevistas foram gravadas por meio de um tablet, o qual cumpriu satisfatoriamente a sua função.

Além das entrevistas, foram fornecidos materiais secundários pertencentes à empresa: livros dos programas sociais (boas vindas, crescer e pertencer), guia do “jeito COOPCREDI de ser” e um Box com livros contando a trajetória do COOPCREDI. Registra-se que por motivo de sigilo, a utilização das informações referentes à trajetória da cooperativa foram limitadas. Registra-se também que materiais utilizados em treinamento e os manuais frutos da reestruturação ocorrida em 2003, os quais são considerados importantes fontes de dados secundários para pesquisa, não foram disponibilizados pela empresa por motivos estratégicos. Além disso, foram utilizadas informações do *website* da empresa, o qual não foi divulgado também por motivos de sigilo, bem como duas fotografias tiradas nas dependências da empresa.

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise do material coletado, foi realizada a análise de conteúdo e a triangulação do material empírico primário e secundário coletados. Essa análise envolveu os seis passos genéricos recomendados por Creswell (2007), a saber:

1) organizar e preparar os dados para análise: após a transcrição digital das entrevistas, realizada pelo autor desse trabalho, essas foram impressas, por preferência do autor, para facilitar e agilizar o processo de codificação das categorias;

2) ler todos os dados: primeiramente foi realizada uma leitura superficial das entrevistas e dos dados secundários;

3) começar a análise detalhada com um processo de codificação: após a leitura superficial das entrevistas, foi realizada uma análise detalhada dessa e iniciado o processo de codificação com o auxílio das categorias de análise. Para tanto essas foram numeradas de maneira que cada vez que fossem identificadas nas entrevistas essas fossem marcadas com o respectivo número para posterior agrupamento. Esse processo foi realizado tanto para as entrevistas quanto para os dados secundários. Visto que durante o período de realização das entrevistas também foram realizadas as análises, durante o processo de codificação, foram marcados os pontos que não ficaram claros, para que esses fossem melhores explicados nas entrevistas subsequentes.

4) usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise: após a codificação, as informações foram agrupadas em uma planilha onde cada coluna representava uma variável analítica;

5) prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa: o processo anterior facilitou para que fosse organizada a apresentação dos resultados. Primeiramente foi apresentado uma contextualização da empresa. Posteriormente os resultados foram apresentados seguindo a ordem dos objetivos específicos: identificação da principal capacidade, criação da capacidade identificada; desenvolvimento da capacidade identificada. Em cada seção foram apresentadas as análises realizadas a partir das falas dos entrevistados e os dados secundários quando existentes, os quais também eram apresentados. Ao final de cada subseção foi construído um quadro resumo com as principais informações.

6) fazer uma interpretação ou extração de significados dos dados: a interpretação dos resultados foi realizada ao fim da análise de cada um dos objetivos específicos. Essa era realizada por meio dos dados apresentados e do referencial teórico. Ainda, como último item da discussão dos resultados, foi apresentada a principal contribuição do estudo a qual é mostrar como os ativos podem ser transformados em uma capacidade de marketing.

No que diz respeito à validade dos dados coletados, foi realizada a triangulação (CRESWELL, 2007) desses a partir da interrelação de dados de diferentes fontes, seja de entrevistas ou dos materiais com dados secundários. Esse processo foi realizado considerando que para cada subcategoria de análise fossem utilizadas informações de pelo menos dois entrevistados diferentes, bem como dados secundários para confirmar as informações sempre que possível. Tal processo foi explicado nos seis passos da interpretação dos dados, os quais estão explicados nos parágrafos anteriores.

Com relação ao aumento da confiabilidade da pesquisa, foi utilizada a sugestão de Yin (2010) que aponta o detalhamento dos procedimentos da pesquisa, ou seja, foram detalhados como foi realizada a escolha do caso, dos entrevistados, da coleta e da análise dos dados como demonstrado anteriormente. Além disso, foi seguido os seguintes fatores indicados por Gibbs (2007 *apud* CRESWELL, 2007):

verificação das transcrições; certificação de que não há desvio na definição dos códigos através de comparações constantes. Após a realização das transcrições, essas foram revisadas por meio da audição das gravações das entrevistas e acompanhamento do material digitado a partir dessas. Além disso, após a primeira codificação e categorização dos dados foi realizada uma revisão a partir das entrevistas transcritas e do material secundário, para identificar eventuais inconsistências e equívocos.

3.8 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Os Quadros 4 a 15 apresentam as categorias e subcategorias de análise aplicadas durante a análise dos dados. Essas foram utilizadas na análise do material empírico para identificar os elementos que fizeram parte de cada categoria.

Categoria de análise	
Identificação da principal capacidade de marketing da empresa	
Subcategorias	O que considera positivo na organização
	Comparação com os principais concorrentes
	O que tem de diferente
	O que faz melhor

QUADRO 2 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA IDENTIFICAÇÃO DA PRINCIPALCAPACIDADE DE MARKETING

FONTE: O AUTOR BASEADO EM BARNEY (1991)

Categoria de análise	
Criação da capacidade de marketing identificada	
Subcategorias	Como foi tomada a decisão
	Ideia inicial
	Situação da empresa quando a decisão foi tomada
	Processo inicial de criação
	Interferência externa (consultor, empresa de design, agência de publicidade)
	Setores (departamentos) envolvidos na decisão
	Como afetou as diferentes áreas da empresa
	Disseminação das ideias
	Parceria com outras empresas

QUADRO 3 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA CRIAÇÃO DA CAPACIDADE IDENTIFICADA

FONTE: O AUTOR BASEADO EM DAY (1994); VORHIES, ORR E BUSH (2011)

Categoria de análise	
Desenvolvimento da capacidade de marketing identificada	
Subcategorias	Recursos de conhecimento tácito
	Recursos físicos
	Recursos reputacionais
	Recursos humanos
	Recursos organizacionais
	Recursos financeiros
	Recursos informacionais
	Recursos relacionais
	Recursos legais

QUADRO 4 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DA MARKETING IDENTIFICADA
 FONTE: O AUTOR BASEADO EM MORGAN (2012)

Categoria de análise	
Recursos de conhecimento tácito	
Subcategorias	Ideia central que norteia a empresa
	Gestão da marca
	Orientação que norteia os vendedores

QUADRO 5 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS DE CONHECIMENTO TÁCITO
 FONTE: O AUTOR BASEADO EM MORGAN (2012)

Categoria de análise	
Recursos físicos	
Subcategorias	Alteração na planta e equipamentos
	Modificação no ponto de venda (uniformes, equipamentos, decoração, <i>layout</i>)

QUADRO 6 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS FÍSICOS
 FONTE: O AUTOR BASEADO EM MORGAN (2012)

Categoria de análise	
Recursos reputacionais	
Subcategorias	Monitoramento de opinião de clientes
	Monitoramento de resultados (lucro, margem, ROI) - mudança ao longo do tempo

QUADRO 7 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA VALOR RECURSOS REPUTACIONAIS
 FONTE: O AUTOR BASEADO EM MORGAN (2012)

Categoria de análise	
Recursos humanos	
Subcategorias	Níveis das pessoas envolvidas (operacional, tático, estratégico)
	Contratação de pessoal especializado;
	Especialização de pessoal interno;
	Treinamento
	Incentivo de consumo do pessoal de linha de frente;

QUADRO 8 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS HUMANOS
FONTE: O AUTOR BASEADO EM MORGAN (2012)

Categoria de análise	
Recursos organizacionais	
Subcategorias	Mudanças na organização com a mudança ocorrida
	Cargos (hierarquia)
	Estrutura
	Cultura

QUADRO 9 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS ORGANIZACIONAIS
FONTE: O AUTOR BASEADO EM MORGAN (2012)

Categoria de análise	
Recursos financeiros	
Subcategorias	Utilização de recursos financeiros próprios
	Orçamento específico
	Financiamento

QUADRO 10 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS FINANCEIROS
FONTE: O AUTOR BASEADO EM MORGAN (2012)

Categoria de análise	
Recursos informacionais	
Subcategorias	Utilização de informações de mercado (clientes, fornecedores, concorrentes) para direcionar as ações relacionadas aos clientes
	Necessidade de contratação de pessoal, empresa e/ou equipamentos

QUADRO 11 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS INFORMACIONAIS
FONTE: O AUTOR BASEADO EM MORGAN (2012)

Categoria de análise	
Recursos relacionais	
Subcategorias	Programa de relacionamento (consumidores);
	Relação com fornecedores

QUADRO 12 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS RELACIONAIS
 FONTE: O AUTOR BASEADO EM MORGAN (2012)

Categoria de análise	
Recursos legais	
Subcategorias	Registro e proteção da marca própria da empresa
	Necessidade de contratação de empresa ou criação de departamento
	Legislação

QUADRO 13 - CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA RECURSOS LEGAIS
 FONTE: O AUTOR BASEADO EM MORGAN (2012)

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa parte do trabalho é, primeiramente, apresentado o contexto no qual a empresa está inserida e posteriormente é apresentada a análise dos dados coletados em campo. Por motivos éticos e de sigilo o nome da empresa foi preservado, e em seu lugar foi utilizado o nome fictício de COOPCREDI.

4.1 CONTEXTO E HISTÓRICO DO COOPCREDI

Nessa seção são apresentados o contexto no qual o COOPCREDI está inserido, o qual abrange o cooperativismo de crédito; bem como o histórico da empresa.

4.1.1 O contexto

Nessa subseção são mostrados aspectos relevantes do cooperativismo de crédito. Primeiramente são apresentadas as bases do cooperativismo e, posteriormente, questões relativas ao cooperativismo de crédito.

4.1.1.2 Cooperativismo

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2014), “o cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social”.

Esse sistema é sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital, portanto visa às necessidades do grupo e não o lucro. Além disso, busca prosperidade conjunta e não individual (OCB).

Segundo a OCB, o cooperativismo é associado a valores universais desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade. Os princípios, ou valores, universais pelos quais as cooperativas são regidas, definidos pela ACI (Aliança Cooperativa Internacional), são os seguintes: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidades. Esses princípios são especificados a seguir.

1) Adesão livre e voluntária: qualquer pessoa pode ingressar numa cooperativa, desde que o faça de forma livre e espontânea, atenda aos requisitos previstos no estatuto da entidade e adira aos princípios da doutrina cooperativista, é o que dispõe o art. 29 da Lei 5.764/71. Ou seja, nenhuma pessoa pode ser obrigada a participar de uma cooperativa, bem como ninguém pode ser impedido de participar desse tipo de organização.

Entretanto é vetada a participação de agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade. Este procedimento é realizado a fim de dificultar a utilização dos preceitos cooperativos em matéria tributária como fachada para a sonegação de impostos.

2) Gestão democrática: a administração de uma cooperativa é realizada por meio de representantes eleitos, sobretudo por meio da Assembleia Geral, órgão máximo da organização cooperativa, a qual toma as decisões mais importantes da entidade, segundo o princípio da gestão democrática, ou seja, cada cooperado tem direito a um voto independentemente da sua participação financeira na entidade

3) Participação econômica: todos os associados participam na constituição financeira da cooperativa através da integralização e subscrição de suas quotas partes. Também usufruem dos resultados obtidos ao final de cada exercício, tanto através da distribuição das sobras entre os cooperados (onde não tem relevância o valor de sua quota, mas sua participação), como através dos investimentos feitos com tais sobras em prol da empresa como um todo. .

4) Autonomia e independência: a cooperativa não pode vincular-se de forma subordinada a nenhuma entidade ou pessoa estranha ao seu quadro de cooperados. Porém, caso não desrespeite a autonomia e o controle democrático da entidade pelos sócios, pode firmar convênios, acordos e outros mecanismos para ampliar suas atividades ou melhorar as condições dos serviços.

5) Educação, formação e informação: é necessário que quem que ingressam em uma cooperativa, tenha clareza da doutrina cooperativista e do

funcionamento da entidade. Isso é importante dada a especificidade do cooperativismo, que não pode ser confundido com outros tipos de associação comuns em qualquer sociedade. Por isso, cabe à cooperativa investir na educação de seus membros e da comunidade em geral, esclarecendo a respeito do pensamento cooperativo e incentivando novas iniciativas de associação de indivíduos.

6) Intercooperação: princípio adotado a partir de 1966, pela Aliança Cooperativa Internacional, no Congresso de Viena. Preconiza que a união e a cooperação seja realizadas entre os membros de uma cooperativa, mas também pelas cooperativas entre si, tanto horizontal com verticalmente, através de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais.

7) Interesse pela comunidade: a comunidade é o objetivo e o objeto de toda verdadeira cooperativa, pois seu objetivo principal é a melhoria das condições de vida dos que nela ingressam, não se admitindo uma cooperativa somente voltada para o mercado e preocupada com os lucros.

4.1.2 A estrutura

A estrutura é outro aspecto característico das cooperativas. E, de acordo com a OCB, a estrutura comum das cooperativas é descrita a seguir.

1) Assembleia Geral – órgão supremo que toma toda e qualquer decisão de interesse da sociedade a partir de uma responsabilidade coletiva por meio de reuniões que ocorrem da seguinte forma:

- **Assembleia Geral Ordinária (AGO)** – realizada uma vez por ano no primeiro trimestre (após o encerramento do exercício social), a fim de “deliberar sobre prestações de contas, relatórios, planos de atividades, destinações de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição do Conselho de Administração e Fiscal, e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados”; e

- **Assembleia Geral Extraordinária (AGE)** – realizada quando preciso e pode deliberar sobre qualquer assunto de interesse. Delibera ainda sobre “reforma

do estatuto, fusão, incorporação, desmembramento, mudança de objetivos e dissolução voluntária”.

De acordo com o BACEN, a participação dos associados na cooperativa deve ser estimulada. Para isso, devem ser criados ambientes e instrumentos que permitam que eles se expressem e sejam ouvidos, principalmente objetivando desenvolver o senso de pertencimento, propriedade e capacidade de influenciar os rumos da cooperativa.

A Administração da Cooperativa deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos associados nas deliberações da Assembleia Geral. É desejável a realização de reuniões locais e anteriores à Assembleias Gerais com os associados, chamadas de pré-assembleias. Estas devem se constituir como um mecanismo que fortaleça a participação e o ativismo dos associados. Para cooperativas com mais de 3.000 associados, baixa representatividade e pouca participação efetiva dos mesmo, é desejável a utilização do **regime de representação por delegados**.

Conforme o BACEN, o processo eleitoral deve ser de conhecimento dos associados, estando regulamentado pela cooperativa. O processo deve ser de responsabilidade de **comissão criada especificamente para este fim**.

Quanto aos itens da pauta das Assembleias, propostos pelos associados previamente, devem ser apreciados e votados individualmente para, então, serem contados e divulgados.

2) Conselho de Administração – órgão superior da administração, ao qual cabe decidir sobre qualquer interesse da cooperativa e cooperados nos termos da legislação, do Estatuto Social e das determinações da Assembleia Geral. É formado por cooperados no gozo de seus direitos sociais, com mandatos de duração de no máximo quatro anos e de renovação estabelecidos pelo Estatuto Social.

3) Conselho Fiscal – composto por três membros efetivos e três suplentes, a fim de fiscalizar a administração, as atividades e das operações da cooperativa. É independente da administração e sua eleição deve ser individual (e não por chapa).

4) Comitê Educativo, Núcleo Cooperativo ou Conselhos Consultivos – pode ser temporário ou permanente e tem o intuito de realizar estudos e apresentar soluções sobre determinadas situações.

5) Estatuto social – normas que regem funções, atos e objetivos de cada cooperativa, sendo elaborado com a participação dos associados.

6) Capital social – valor, em moeda corrente, que cada pessoa investe ao se associar. Serve para o desenvolvimento da cooperativa.

7) Demonstração de resultado do Exercício – ao fim de cada exercício social deve ser apresentado, na Assembleia Geral, o Balanço Geral e a Demonstração do Resultado, os quais necessitam conter as **sobras** (resultados dos ingressos menos os dispêndios, retornando aos associados após as deduções dos fundos) e o **fundo indivisível** (valor em moeda corrente destinado ao fundo de reserva para ser utilizado no desenvolvimento da cooperativa e cobertura de perdas futuras; ao Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (Fates); e a fundos que poderão ser criados com a aprovação da Assembleia Geral).

4.1.2 A História das Cooperativas no Brasil

As informações a seguir estão contidas no material sobre a trajetória do COOPCREDI. A primeira cooperativa do mundo surgiu no século XVIII em consequência da Revolução Industrial na Inglaterra, visto que com a mecanização da mão de obra, esta perdeu grande poder de troca, levando a população a enfrentar grandes dificuldades socioeconômicas. Diante desta crise surgiram, entre a classe operária, lideranças que criaram associações de caráter assistencial, as quais não obtiveram êxito.

Baseados em experiências anteriores, concluíram que a forma de organização cooperativa era a mais indicada para superar as dificuldades nas quais se encontravam. Então, 28 operários, em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas ideias e depois de um ano de trabalho, em 1844, conseguiram abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo. Com isso, teve início a “Sociedade dos

Probos Pioneiros de Rochdale”, que ficou conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo, tendo criado os princípios morais e a conduta que são considerados até hoje a base do cooperativismo autêntico.

No Brasil, a primeira cooperativa de que se tem registro é a “Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto”, também de consumo, como a de Rochdale, tendo sido criada em 1889. Em se tratando de cooperativa de crédito, a pioneira brasileira (e da América Latina) foi criada no Rio Grande do Sul, em 1902.

Na década de 20 dos 1900, as cooperativas de crédito já haviam se multiplicado por toda a extensão do Brasil e estavam entre os principais agentes de financiamento da atividade rural. O êxito da expansão nas comunidades interioranas fez com que um grupo de bancários de Porto Alegre construísse, em 1946, a “Cooperativa de Crédito dos Funcionários da Matriz do Banrisul Limitada” (hoje Banricoop), tornando-se a pioneira desse tipo de entidade de caráter urbano.

Já durante a ditadura, foram retiradas das cooperativas parte de suas condições de funcionamento, sendo impedidas de captar recursos em depósitos a prazo (aplicações) e tendo empréstimos com taxas de juros controladas. De acordo com o BACEN, no início da década de 1960, havia no país 511 cooperativas de crédito, com 547.854 associados.

Mas, como o Decreto do Conselho de Ministros nº 1.503, de 1962 interrompeu as autorizações e os registros de novas cooperativas de crédito ou com seções de crédito e, em 1965, a Resolução nº 11 do Conselho Monetário Nacional determinou a extinção das atividades creditórias exercidas por agências, sucursais, departamentos, filiais, escritórios ou qualquer outra dependência de cooperativa de crédito e vedou às cooperativas de crédito o uso da palavra “banco” em sua denominação, houve uma queda no número de instituições, somente revertida vinte anos depois.

Em 1980, existiam apenas 430 cooperativas de crédito por todo país, sendo 11 delas no Rio Grande do Sul, das quais nove criaram a “Central Cocecrer Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda”, que deslanchou em 1981, intencionando criar um verdadeiro Sistema de Crédito Rural cooperativo, inaugurando, assim, uma nova era do cooperativismo de crédito brasileiro. Concomitantemente, outras 30 cooperativas singulares já estavam prontas para

funcionamento. Alguns anos mais tarde, outros estados também começaram a desenvolver esse segmento, implantando cooperativas de crédito rural.

Em 1990, em meio ao Plano Collor, as cooperativas de crédito perdem a possibilidade de ter cheque compensando, o que as forçou a realizarem convênios com outras instituições financeiras, sobretudo com o Banco do Brasil. Já em 1995, foi permitida a formação de bancos comerciais sob o controle de cooperativas de crédito, os chamados, bancos cooperativos. Quase dez anos depois, em 2003, permitiu-se a criação de Cooperativas de Crédito de Livre Admissão de Associados, o que ampliou as possibilidades de crescimento da participação de mercado das cooperativas.

Dados mais atuais mostram que havia, em 2012, no Brasil, 1.214 cooperativas de crédito, sendo 910 (75%) ligadas aos sistemas SICOOB, COOPCREDI, UNICRED, CECRED, CONFESOL e UNIPRIME, detendo cerca de 85% da rede de atendimento e do total de associados, como é possível ver no Quadro 2.

DADOS CONSOLIDADOS POR SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO - BASE DEZ/2012							
ITEM	SICOOB	COOPCRED	UNICRED	CECRED	CONFESOL	UNIPRIME	TOTAL
ASSOCIADOS	2.419.031	2.264.954	277.991	287.705	299.850	26.000	5.575.531
ATIVOS TOTAIS	34.087.980.773	32.707.830.000	8.790.563.000	1.926.505.980	3.220.70.761	1.400.000.000	82.133.580.514
COLABORADORES	18.681	15.098	3.828	1.373	2.093		41.073
COOPERATIVAS	529	112	95	15	150	9	910
DEPÓSITOS TOTAIS	20.917.028.533	20.065.591.000	6.531.980.000	1.357.601.230	1.001.486.277		49.873.687.040
OPERAÇÕES DE CRÉDITO	20.188.797.520	18.537.471.000	5.447.005.000	1.175.372.530	2.467.541.741	500.000.000	48.316.187.791
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	8.125.556.145	4.589.042.000	1.926.105.000	414.562.170	456.793.384		15.512.058.699
PONTOS DE ATENDIMENTO	2.091	1.208	325	121	429	40	4.214
SOBRAS NO ANO	1.251.131.830	671.427.000	359.068.000	74.735.300	28.312.633		2.384.674.763

QUADRO 14 - DADOS CONSOLIDADOS POR SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO – BASE DEZ/2012

FONTE: PORTAL DE COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Já em 2013, havia 1.195 cooperativas de crédito que, de acordo com o BACEN, administravam ativos totais de R\$ 115 bilhões. Somando-se a este valor os ativos do Banco COOPCREDI S.A. e do BANCOOB, chega-se a R\$ 155 bilhões no ramo crédito, o que representa uma participação de mercado de 2,44% no total de ativos. Isso atribuiu a 6ª posição no ranking das maiores instituições financeiras do país às cooperativas de crédito. Como também se percebe no Quadro 1, as operações de crédito totais atingiram R\$ 65 bilhões (2,57% do total do Sistema Financeiro Nacional) e os depósitos, R\$ 76 bilhões (4,21%).

Market Share das Instituições Financeiras Brasileiras* - base jun/2013								
Instituição Financeira	Ativos Totais	% de Ativos Totais	Depósitos	% de Depósitos	Patrimônio Líquido	% do Patrimônio Líquido	Operações de Crédito	% das Operações de Crédito
Banco do Brasil	1.140.056.761	17,95%	478.751.254	26,55%	63.182.901	12,41%	536.681.882	21,08%
Itaú	990.297.225	15,59%	252.663.377	14,01%	84.244.330	16,55%	327.004.626	12,84%
Bradesco	770.792.629	12,14%	209.419.065	11,62%	66.216.739	13,01%	275.166.485	10,81%
Caixa Econ. Federal	814.487.216	12,83%	342.449.356	18,99%	25.612.551	5,03%	422.616.847	16,60%
Santander	478.124.605	7,53%	126.532.735	7,02%	64.609.419	12,69%	191.485.769	7,52%
Cooperativas de Crédito **	155.219.351	2,44%	75.815.154	4,21%	22.192.645	4,36%	65.525.027	2,57%
HSBC	143.804.238	2,26%	51.590.585	2,86%	10.137.826	1,99%	51.970.871	2,04%
Safrá	131.084.907	2,06%	8.957.881	0,50%	7.076.854	1,39%	42.995.727	1,69%
Citibank	61.466.156	0,97%	15.265.038	0,85%	7.718.688	1,52%	14.080.259	0,55%
Banrisul	52.770.327	0,83%	28.750.572	1,59%	4.888.538	0,96%	23.738.116	0,93%
Total do SFN	6.350.578.814		1.802.943.149		508.990.005		2.545.813.423	

* Consideradas apenas as instituições financeiras de varejo (que possuem agências para atendimento aos clientes)

** Incluídos os Bancos Cooperativos

QUADRO 15 - MARKET SHARE DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS - JUN/2013
FONTE: BACEN (2013)

4.1.3 COOPCREDI

As informações a seguir estão contidas no material sobre a trajetória do COOPCREDI. O COOPCREDI compreende o conjunto de 115 Cooperativas de Crédito Singulares, quatro Cooperativas Centrais e empresas e entidades controladas pelo sistema, que conta com 2,4 milhões de cooperados, atuando em dez estados brasileiros (Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins), possuindo mais de 1.200 pontos de atendimento.

As cooperativas de crédito são ligadas à sua Central Estadual: RS/SC, PR/SP, MT ou Brasil Central (MS). O presidente de cada Central Estadual e um presidente de cooperativa de cada estado constituem o Conselho de Administração, que conduz uma Holding, a qual controla as empresas do sistema (uma Confederação, uma Fundação e um Banco). Ainda há uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões, uma Administradora de Bens e uma Administradora de Consórcios ligadas ao Banco. Na Figura 9, vê-se o organograma do sistema COOPCREDI.

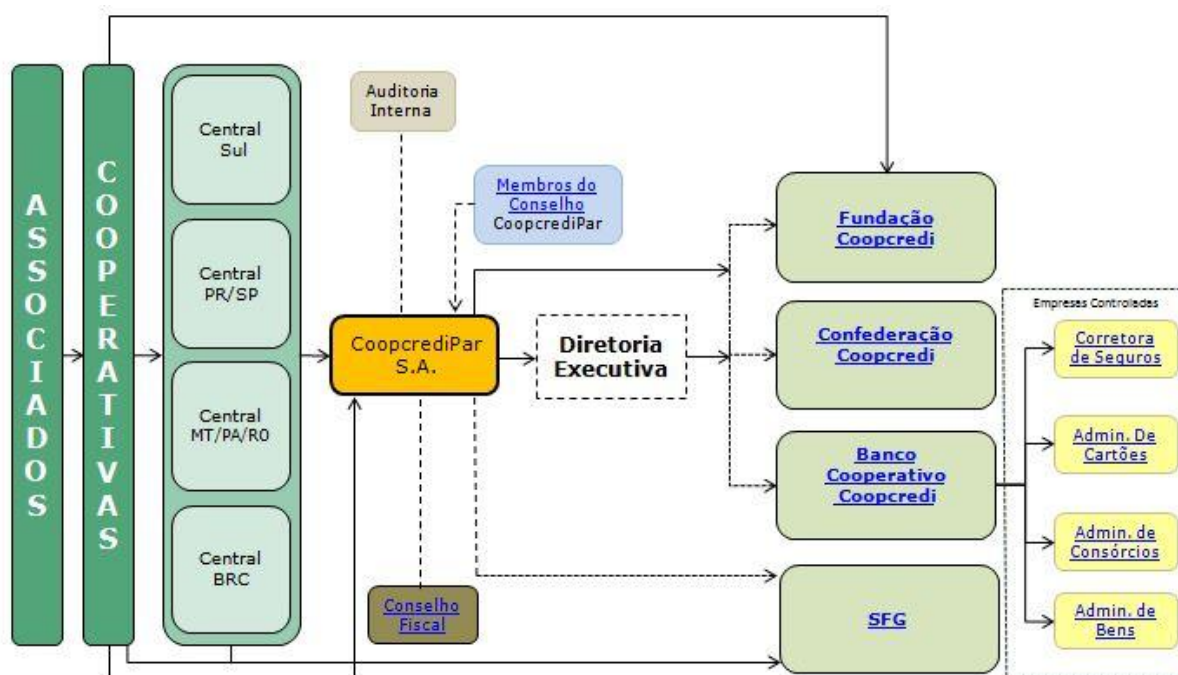


FIGURA 9 - ORGANOGAMA DO SISTEMA COOPCREDI
FONTE: COOPCREDI

4.1.3.1 História do COOPCREDI

A história do COOPCREDI é baseada no material fornecido pela empresa, o qual conta sua trajetória. Esse material foi usado de forma a não identificar a empresa, portanto algumas informações específicas não são apontadas. A Cooperativa de Crédito Singular mais antiga deste sistema surgiu ainda no início do século XX, no Rio Grande do Sul. Anos depois, constituiu-se uma rede com 66 cooperativas. Na época da ditadura, começa a organização do cooperativismo de crédito em outros estados no país, sendo que na década de 1980 foram constituídas as primeiras cooperativas de crédito paranaenses, mato-grossenses e sul-mato-grossenses, algumas das quais hoje integram o COOPCREDI.

Em 1993, o COOPCREDI unificou sua marca. A partir desse ano, todas as cooperativas que faziam parte do sistema passaram a usar essa marca. Esse fato foi o primeiro passo para o fortalecimento de marca da cooperativa.

Em 1995, é criado seu Banco e no fim dos anos 1990, cooperativas paranaenses e rio-grandenses encaminham o processo de integração do COOPCREDI, em que houve uma alteração do projeto rural para cooperativas de crédito mútuo, mais amplas. Ainda no fim do século XX, o COOPCREDI já atua no Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, iniciando, nos

primeiros anos do século XXI, suas atividades em São Paulo. Nos anos seguintes, expande-se para Santa Catarina, Goiás, Tocantins, Pará e Rondônia.

Concomitantemente, foram constituídas a sua Confederação, com a finalidade de prestar serviços ao Sistema e às entidades conveniadas, sua Corretora de Seguros, Administradora de Bens, Fundação e Administradora de Consórcios. Também concretiza sua participação na BC CARD e adquire as quotas de participação do Bancoob na BC Card, dando origem à sua Administradora de Cartões. Em 2008, é aprovado o seu Projeto de Reestruturação Organizacional e de Governança, o que levou à realização dos projetos que propiciem a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa. Ao mesmo tempo, com isso, procurou-se que fosse dada maior transparência na estrutura de governança.

No ano de 2009, foi criada uma Holding, com a missão de coordenar as decisões estratégicas do sistema. Esta passa a controlar o Banco, a Confederação e a Fundação do COOPCREDI, em que o novo modelo de gestão corporativa dará mais objetividade e racionalidade ao sistema, e possibilitará que, posteriormente, seja feita a consolidação de todas as empresas do COOPCREDI em um único balanço, dando maior visibilidade para o sistema. A holding não possui estrutura operacional, apenas os órgãos estatutários: Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

No ano seguinte, o COOPCREDI firmou parceria com o Rabo Financial Institutions Development - RD, braço de desenvolvimento do grupo holandês RABOBANK, sistema de crédito cooperativo holandês que está presente em 40 países.

4.1.3.2 Alguns dados estatísticos do COOPCREDI com base no ano de 2011.

O Portal de Cooperativismo de Crédito (2012) aponta algumas informações sobre o sistema COOPCREDI mostradas a seguir.

No Mato Grosso a rede de atendimento é de 459 pontos, sendo que 39% é de cooperativas de crédito. O COOPCREDI, 1º colocado, tem 113 pontos e o Banco do Brasil, 2º colocado, possui 99 pontos. Já o Bradesco, 3º colocado possui 70 pontos.

No Rio Grande do Sul a rede de atendimento é de 2.204 pontos, sendo que 31% é de cooperativas de crédito. O COOPCREDI, 1º colocado, possui 531 pontos e o Banrisul, 2º colocado, possui 397. O Banco do Brasil, 3º colocado, possui 355.

No Paraná, a rede de atendimento é de 1.905 pontos, sendo que 30% é de cooperativas de crédito. O Itaú, 1º colocado, tem 374 pontos, enquanto que o COOPCREDI, 2º colocado, possui 360. O Banco do Brasil é o 3º colocado com 309 pontos.

No Mato Grosso do Sul a rede de atendimento é de 297 pontos, sendo 17% de cooperativas de crédito. O Banco do Brasil, 1º colocado, possui 81 pontos. O Bradesco possui 63 pontos, sendo o 2º colocado. Já o COOPCREDI, 3º colocado, possui 48 pontos.

No Quadro 16, é possível visualizar o número de associados do COOPCREDI a partir do ano de 1998 de acordo com informação da própria empresa.

Ano	Nº de associados	Ano	Nº de associados
1998	331.025	2006	1.097.300
1999	378.435	2007	1.264.193
2000	369.233	2008	1.426.872
2001	471.406	2009	1.541.846
2002	421.937	2010	1.755.839
2003	489.788	2011	2.006.659
2004	852.261	2012	2.264.954
2005	959.531	2013	2.515.339

QUADRO 16 - NÚMERO DE ASSOCIADOS COOPCREDI – 1998 A 2013
FONTE: O AUTOR BASEADO EM COOPCREDI

4.1.3.3 Missão e Valores

De acordo com o *website* da empresa, a missão e os valores que a norteia são os seguintes:

Missão

“Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Valores

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- Respeito à individualidade do associado.
- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.
- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão.

4.1.3.4 Diferenças entre bancos tradicionais e cooperativas de crédito.

Uma cooperativa de crédito, apesar de possuir produtos e serviços de bancos tradicionais, possui algumas diferenças com relação à esses. As principais diferenças estão pautadas nas bases do cooperativismo. Nesse sentido, no Quadro 17 estão as principais diferenças entre os bancos e as cooperativas de crédito baseados no material fornecido pelo COOPCREDI.

Além disso, pela sua natureza cooperativa e para reforçar a diferença para os bancos tradicionais, o COOPCREDI possui nomenclatura diferenciada. O COOPCREDI não se denomina banco e sim um instituição financeira cooperativa; denomina os clientes de associados; as agências de unidades de atendimento e o lucro de sobras. Essa nomenclatura própria da cooperativa será utilizada neste trabalho. O Quadro 18 mostra essa diferença.

COOPERATIVA	BANCO
Sociedade simples, de pessoas, sem fins lucrativos.	Sociedade empresária, de capital, prioriza o lucro para acionistas.
Número ilimitado de associados.	Número limitado de ações.
Cada associado (pessoa) tem um voto.	Voto proporcional às ações ordinárias.
As cotas são inacessíveis a estranhos à cooperativa, ainda que por herança.	As ações são livremente negociadas e/ou transferidas.
Os resultados financeiros oriundos de atos de cooperativismo são isentos de tributos.	Os resultados positivos são altamente tributados.
As sobras (resultado positivo entre os ingressos e dispêndios) são devolvidas aos associados, proporcionalmente as suas operações com a cooperativa no exercício.	O lucro líquido fica à disposição dos acionistas, proporcionalmente ao número de ações ou participação no capital do Banco.
Desenvolve-se pela colaboração.	Avança pela competição.

QUADRO 17 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE OS BANCOS E AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

FONTE: O AUTOR BASEADO EM COOPCREDI

Banco tradicional	COOPCREDI
Banco	Instituição financeira cooperativa
Cliente	Associado
Agência	Unidade de Atendimento
Lucro	Sobras

QUADRO 18 - NOMENCLATURA UTILIZADA PELO COOPCREDI
 FONTE: O AUTOR BASEADO EM COOPCREDI

4.1.3.5 Vantagens de participar de uma cooperativa de crédito

De acordo com material elaborado pelo SEBRAE (2009) há algumas vantagens em participar de uma cooperativa de crédito. Essas encontram-se a seguir:

- A cooperativa é uma instituição financeira cujas atividades são consideradas “bancárias”, embora não seja um banco. Assim, pode oferecer serviços financeiros, como contas-correntes, cartões de débito e crédito, captação de depósitos a prazo, na modalidade de RDC – Recibos de Depósitos Cooperativos, transferências de recursos via DOC e TED, e pagamentos de boletos (fichas de compensação).

- A aplicação de recursos sob a modalidade de depósitos a prazo recebe uma remuneração mais elevada se comparada aos bancos, pois a estrutura de custos das cooperativas é mais “enxuta”.

- As taxas de juros de créditos tomados nas cooperativas são mais adequadas, já que não visam lucro e não sofrem tributação nos seus resultados.

- Os descontos de recebíveis (cheques pré-datados do comércio, duplicatas, notas promissórias) são as modalidades de crédito mais comuns.

- O associado tem acesso ao BNDES para financiamento de investimentos fixos (Finame, BNDES Automático). Para empreendedores e empresários de pequenos negócios com atividades rurais, é assegurado o acesso aos recursos subsidiados do crédito rural (Pronaf, Proger Rural, Funcafé, etc.)

Na cooperativa de crédito, os empreendedores e empresários associados recebem tratamento personalizado, estando na situação dupla de “clientes e proprietários”. Além disso, outras vantagens no cooperativismo de crédito são:

- O direito de retirada da sociedade, a qualquer momento, com a devolução de suas cotas-partes.

- Direito de votar e de ser votado, em igualdade de condições – independentemente da quantidade de cotas-partes ou do tempo que é associado.

- No fim do exercício, ocorre a remuneração das cotas-parte, limitada à taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia – Selic para títulos federais.

- O resultado do exercício (receitas menos despesas) é chamado de “sobras”, se positivo, ou “perdas”, se negativo. As sobras podem ser devolvidas aos associados proporcionalmente às suas operações ou movimentações; as perdas poderão ser compensadas com resultados futuros, dependendo de autorização do Banco Central. A distribuição ou rateio das sobras é isento de tributos.

Aliás, como a cooperativa só pode operar com seus associados, promove uma verdadeira irrigação da economia local, o que beneficia a comunidade. Ao reduzir as taxas de juros e tarifas de serviços, a renda dos cooperados é aumentada, favorecendo a economia local.

4.1.3.6 Direitos e deveres dos associados

A seguir são apresentados os direitos e deveres dos associados de acordo com informações contidas no livro do projeto crescer fornecido pela cooperativa.

Os direitos dos associados são os seguintes:

- Frequentar as assembleias gerais e votar na decisão dos assuntos.
- Receber retorno proporcional das sobras de capital.
- Votar e ser votado para cargos administrativos, fiscais ou outras funções.
- Ser consumidor e usuário dos serviços oferecidos pela cooperativa.
- Participar das atividades econômicas, sociais e educativas.
- Retirar seu capital ao se desligar da sociedade.
- Solicitar esclarecimentos aos dirigentes, conselheiros e funcionários.
- Convocar, caso necessário, assembleia extraordinária.
- Obter balanços financeiros, demonstrativos e relatórios antes da realização da assembleia geral.

Os associados também possuem deveres, os quais são mostrados a seguir:

- Respeitar as decisões votadas nas assembleias gerais.
- Subscrever e integralizar as cotas-partes de capital fixadas no estatuto para ingressar na cooperativa.
- Zelar pela autonomia da sociedade e pelo interesse comum.
- Operar preferencialmente com a cooperativa nos depósitos a vista e/ou a prazo, nos débitos automáticos e transferências eletrônicas, descontos de recebíveis etc.
- Colaborar no planejamento, funcionamento, avaliação e fiscalização das atividades.
- Debater ideias e decidir, pelo voto, os objetivos e metas de interesse.
- Denunciar ao Conselho de Administração ou Fiscal os procedimentos indevidos de que tomar conhecimento.
- Caso a compensação com resultados futuros não seja autorizada pelo Banco Central, participar do rateio das despesas comuns da cooperativa e, caso sejam verificadas perdas no exercício, cobri-las proporcionalmente à sua movimentação com a cooperativa.

4.2 A PRINCIPAL CAPACIDADE DE MARKETING DO COOPCREDI

Nessa seção são analisados os dados coletados por meio das entrevistas e dos dados secundários obtidos em campo. Primeiramente é apresentado o processo de identificação da principal capacidade de marketing da empresa. Posteriormente é mostrado como foi criada e desenvolvida a capacidade identificada. Por fim é apresentado como, a partir dos resultados obtidos nesse trabalho, é possível transformar ativos em capacidades de marketing.

4.2.1 Identificação da capacidade de marketing

Com o intuito de atingir o objetivo principal deste trabalho, o primeiro objetivo específico atingido, foi a identificação da capacidade de marketing da empresa sob investigação. Essa capacidade é entendida neste trabalho a partir do contexto de Day (1994), o qual entende que as capacidades de marketing são um complexo pacote de atividades e aprendizado coletivo exercido por meio de processos

organizacionais que asseguram a coordenação superior para atividades funcionais, atendendo às necessidades do mercado e criando valor a produtos e serviços.

Na entrevista com o GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO da empresa, foi possível identificar que essa possui dois diferenciais que estão interligados no sentido de um ser consequência do outro e não poderem ser desvinculados, são eles: a natureza do negócio e o relacionamento com os associados (clientes).

Quanto ao primeiro, apesar de o COOPCREDI ser uma instituição financeira equiparada aos bancos tradicionais, e atuar no mesmo setor que esses, ele possui uma natureza cooperativa na qual foi criada. Dessa forma, o modo que ele opera, a estrutura, a forma como são tomadas decisões e como o associado faz parte dessa instituição, é diferente de um banco tradicional. Portanto, esse é um diferencial que nenhuma outra instituição financeira, que não tenha natureza cooperativa, consegue ter. Vale ressaltar que apesar de haver outras cooperativas de crédito atuantes no Rio Grande do Sul, essas possuem um público restrito como profissionais da saúde (UNICRED), professores (EDUCRED) e funcionários públicos (COOPSERGS).

Como consequência desse diferencial pela natureza do negócio, em outras palavras, de como ela entrega o serviço aos associados devido à forma de como funciona uma cooperativa, surge a principal capacidade de marketing do COOPCREDI: o relacionamento com os associados.

Essa capacidade interfuncional (MORGAN, 2012) pode ser considerada a principal capacidade de marketing da empresa porque apesar de ser consequência da natureza do negócio, essa natureza isoladamente não constitui uma capacidade, pois apenas o fato da empresa ter uma forma de operar diferente dos bancos, não significa que ela tenha vantagem com relação à esses. Inclusive, pode ser que ocorra exatamente o contrário e isso se torne uma desvantagem para a empresa.

As falas do gerente de marketing a seguir ilustram a identificação dos seus três principais concorrentes no estado do Rio Grande do Sul, bem como mostra o diferencial da empresa em ter uma natureza cooperativa, e ter um relacionamento mais próximo ao associado buscando entender sua necessidade, para que esse relacionamento se mantenha em um longo prazo. Nesse contexto, o relacionamento com o associado foi identificado como a principal capacidade de marketing.

Bom, os principais concorrentes, principalmente aqui no Rio Grande do Sul, é Banrisul, Banco do Brasil e Bradesco também ta entrando forte também numa área que a gente tem que é o agronegócio. O que diferencia, e a gente tem um diferencial natural aí que não pode ser copiado por nenhum desses concorrentes, é a natureza cooperativa. (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO)

E eu considero que a gente tem também é a forma de relacionamento que a gente tem com os associados e com a comunidade. O atendimento ele é mais próximo, a gente procura entender mais a necessidade do associado, falando em atendimento lá na ponta. A gente procura criar um vínculo com a comunidade, com o associado, e o foco principal no relacionamento a longo prazo (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Além disso, a missão da empresa explicita e corrobora com a ideia do foco na valorização do relacionamento: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Então, o que faz com que o COOPCREDI possa ter vantagem com relação aos seus concorrentes é o aproveitamento desse diferencial contido na natureza do negócio para obter um relacionamento diferenciado com os associados.

O motivo maior desse relacionamento diferenciado com os associados é o fato de que, além do COOPCREDI ter todos os produtos que um banco possui, o associado também é dono do negócio, ou seja, ele integraliza capital, tem direito a voto e tem direito às sobras (lucros) no final do exercício. Esses direitos e deveres, portanto, são em função da natureza cooperativa da empresa, como já mencionado.

Os trechos da fala do Supervisor de Contas da empresa de publicidade que trabalha para o COOPCREDI a seguir demonstra a ideia de que pelo fato do associado ser dono do negócio, possuir deveres e direitos, como a participação nas sobras, ele tem um tratamento diferenciado na cooperativa, sendo que essa lhe proporciona os mesmos produtos de um banco tradicional. Os entrevistados apontam repetidamente que o COOPCREDI, apesar de possuir serviços iguais aos de um banco tradicional, não é um banco, e sim uma instituição financeira cooperativa. E em consequência desse fato, as pessoas, associados, são tratados de forma diferenciada, com mais atenção, com um atendimento mais personalizado

a fim de entender as necessidades do associado e oferecer o que ele realmente precisa. As falas a seguir ilustram esses fatos:

[...] a diferenciação de que tu não tem simplesmente um banco, tu tem uma instituição que te oferece todos os serviços que um banco oferece, porém tem um algo a mais, tem uma diferença, que é qual? O fato de você fazer parte de uma cooperativa de crédito. O fato de você ser dono desse negócio, junto com mais todos os outros donos que ele tem. E isso reflete em que pra tu como associado, como cliente? A primeira coisa é essa, tu não é tratado como um cliente qualquer, então o associado COOPCREDI, eu sei porque também sou, de fato ele tem uma atenção maior do gerente. [...] [os bancos focaram hoje em] tu fazer tudo direto do computador, da internet, do caixa eletrônico, em detrimento de tu ter um atendimento mais personalizado, mais humano de uma pessoa que de fato saiba quem tu é, o que tu é, o que tu representa pra aquele negócio e, portanto, eu vou te oferecer serviços e produtos financeiros com essa preocupação e aquilo que tu realmente precisa, e não porque o gerente tem que fechar uma meta de vender consorcio, vender seguro, vender crédito. (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

No COOPCREDI a gente também não quer dar essa conotação de que a gente só tá... A gente tem realmente tudo isso, a gente tem o fato de que tu participa, de que tu é dono, o fato de ter acesso a qualquer produto financeiro que uma instituição financeira tem, o fato de que aqui tu tem um olhar muito mais personalizado sobre essas coisas e mais, o fato de tu ser dono do negócio te dá sobras no final do ano, se a cooperativa der sobras. Porque aqui tu é dono também e como dono, tu tem um tratamento privilegiado (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

A fala do Gerente de marketing corrobora a questão das sobras com um grande diferencial proporcionado pela cooperativa. Visto que em um banco tradicional, o lucro vai para os acionistas, diferentemente de uma cooperativa, onde esse lucro, chamado de sobra, volta para o associado.

Um grande diferencial é que no final do ano o associado ele participa das sobras. Então quer dizer, nos bancos isso vai pra acionistas. Na cooperativa de crédito, o lucro ou a sobra que tem vai pros associados, é rateado, dividido, entre os associados (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

De acordo com os entrevistados foco no atendimento do associado é o atendimento da necessidade dele e o entendimento da capacidade que esse tem de pagar pelos produtos, bem como o relacionamento a longo prazo.

É consenso entre os entrevistados que o COOPCREDI busca um relacionamento mais próximo com o associado, procurando conhecê-lo melhor, ter uma maior proximidade com eles a fim de entender as necessidades desses, oferecer produtos e serviços compatíveis com o perfil do cliente e criar confiança com o mesmo. Nesse sentido a confiança no relacionamento aparece como importante para o atingimento do objetivo de se relacionar melhor com o associado. Nesse sentido, é compreendido que o relacionamento, com o foco na qualidade do atendimento, gerará mais negócios e conseqüentemente maior confiança. Esse processo, então, resultará em um círculo de resultado vantajoso tanto para cooperativa, pois o associado consumirá mais, tanto para o associado que estará realizando negócios mais seguros e compatíveis com as suas necessidades, como mostrado no trecho a seguir.

A gente tá tentando mostrar pra ele que a gente quer se relacionar bem na qualidade do atendimento, quer se relacionar bem nos canais e, mais do que tudo, a gente quer se relacionar pra gerar negócios e gerar confiança. A gente adota muito esse círculo "relacionamento que gera negócio, que gera confiança". Eu me relaciono com o COOPCREDI, eu faço negócio com o COOPCREDI, eu confio no COOPCREDI e isso faz com que eu vá ter mais relacionamento, faça mais negócios e isso forme um círculo de resultados (ASSISTENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Além disso, demonstrando o posicionamento da empresa, é revelada a intenção de manter um relacionamento sustentável com o associado, ou seja, que a partir dessa relação de confiança a empresa possa fazer negócio com o associado por um longo período. Para tanto o posicionamento da empresa é o atendimento das necessidades dos associados, ou seja, orientá-los para que esses adquiram produtos de acordo com a sua capacidade de pagar e seus objetivos. Nesse sentido, o alcance das metas é percebido como resultado desse posicionamento da empresa. A fala a seguir, corrobora essa ideia:

O nosso posicionamento é diferente (de um banco). O nosso posicionamento é atender a necessidade.. Toda estrutura tem que estar orientada pro mercado. E a gente trabalha muito nessa linha ainda, na sustentabilidade do empreendimento, quer dizer, o que eu to fazendo hoje será que garante que a gente vá ter continuidade depois? Se eu enfiar (um produto) goela abaixo será que ele volta depois? Se eu não for ético nas minhas

transações, se eu não prestar contas, que é um valor nosso também que é transparência lá com os associados, isso vai ter continuidade? A gente é muito arraigado nisso, muito nos valores. Porque a gente acredita muito que bater a meta é uma consequência, vender o produto é uma consequência de um relacionamento, de uma confiança que tu tem com o associado. No momento que eu tiver um relacionamento com ele que eu fiz um negócio com ele, que eu estabeleci uma confiança com ele esse cara vai voltar a comprar comigo, vai fazer mais negócio, vai ter mais confiança, vai falar. Então é um ciclo virtuoso, e as metas são consequências disso (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Os trechos das entrevistas que são mostrados a seguir corroboram a ideia de que pelo fato do associado ser dono da empresa, essa tem um objetivo de se relacionar de maneira diferenciada com esse. O termo “não enfiar o produto ‘goela abaixo’”, foi bastante utilizado no sentido de demonstrar que não há o interesse por parte da cooperativa em o associado adquirir qualquer produto apenas por cumprimento de meta, visto que em última instância um associado inadimplente vai diminuir a sobra, a qual retorna para o associado bem como para o próprio colaborador que também é associado, como mostrado nos trechos a seguir:

A gente poder fazer com que o associado compre a primeira vez com a gente, volte a comprar de novo, indique a gente. Esse é um processo aliado de comunicação com gestão de pessoas com nossas equipes pra que esse associado a gente tenha uma relação sustentável com ele. Então a gente procura não fazer venda casada de produto, não enfiar o produto “goela abaixo” que o associado não precisa, porque ele não vai gostar e possivelmente não volte e depois vai refletir, poxa: “os caras me venderam um produto que eu não precisava” (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Não quero eu, COOPCREDI, te sufocar enquanto associado. Porque se eu te estrangulo muito, daqui um pouco tu para de respirar, não consegue pagar a tua dívida, e a dívida fica pra cooperativa. E esse dinheiro vai sair do capital social, ou seja, todo mundo que faz parte daquela cooperativa (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Por fim, a fala a seguir demonstra que os diferenciais da empresa advindos da natureza cooperativa do negócio, entendido pelo supervisor de contas (agência de publicidade) como uma verdade inquestionável no COOPCREDI, reflete desde as estratégias de negócio da empresa até os patrocínios de eventos. Reforçando a importância desses diferenciais para os negócios da empresa.

Então essas duas afirmações que o (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO) te colocou lá em cima como uma definição de diferencial competitivo deles (natureza do negócio, foco no relacionamento com o associado), acaba de fato perpassando tudo dentro do COOPCREDI. Poque é mesmo. É o que norteia eles enquanto estratégia de negócio, é o que norteia eles enquanto estratégia de comunicação, enquanto estratégia de relacionamento, enquanto estratégia de patrocínio de eventos. De fato eles se guiam muito nisso. E é o que tem que ser, esse é o diferencial deles, essa é a verdade inquestionável no COOPCREDI. Porque no COOPCREDI, a gente tá vendendo a mesma coisa que o BANCO DO BRASIL tem, a mesma coisa que a CAIXA tem, a mesma coisa que o SANTANDER tem: cheque especial, cartão, previdência, seguro, consorcio, é tudo igual. O que as instituições financeiras tem são firulas, são serviços que às vezes elas agregam mas na prática o produto que a gente tá vendendo é o mesmo (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Dois fatos levantados pelos entrevistados, baseados em dados internos da empresa, apoiam esse entendimento: o crescimento do COOPCREDI, a nota de atendimento. Com relação ao primeiro, enquanto os últimos crescem em média 12% ao ano, o COOPCREDI tem um crescimento médio de 22% ao ano. O que mostra que a empresa tem vantagem competitiva com relação aos concorrentes mesmo que tenha uma participação de mercado menor comparativamente a esses que já estão há vários anos no mercado. Já com relação ao segundo, o COOPCREDI possui uma nota (Net Promoter Score¹) próxima às contas *primes* dos bancos como Estilo (Banco do Brasil), Van Gogh (Santander), e muito superior aos bancos de conta “popular”.

[...] a gente tem um crescimento médio ao ano em torno de 20 a 22%, ele é bem acima do crescimento dos bancos, os bancos crescem em média 12, 15%. Então eu considero tudo isso aliado ao relacionamento que eu te falei, aliado a satisfação do associado, essa forma diferente de atender, esse crescimento de marca, essa visibilidade que o COOPCREDI passou a ter, isso tudo reflete pra que a gente tenha essa reputação e que a gente

¹ O NPS é um índice usado e desenvolvido mundialmente pela Bain Company para medir a satisfação dos clientes quanto a um serviço ou produto de uma organização. Para apurar o índice de NPS, pergunta-se aos clientes qual a probabilidade de recomendarem a empresa para um amigo. Os entrevistados devem situar a resposta em uma escala de zero a dez, que corresponde da mais baixa à mais alta probabilidade de recomendação. Os clientes que situarem a resposta entre 9 e 10 são considerados os promotores da empresa; os que colocarem sua resposta entre 7 a 8, são os passivos; e, com uma resposta de zero a seis, estão os detratores. Para chegar ao índice, a Bain subtrai o percentual de respostas dadas pelos detratores do percentual dos promotores. Quanto maior o número, mais fiéis e satisfeitos são os clientes da empresa. O índice pode ser também negativo, que é quando uma empresa tem um número maior de detratores que promotores. Fonte: <http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/index.aspx>. Acesso em: 03 fev. 2014.

traga mais associados, que o cara consuma mais com a gente (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

[...] os bancos primes, Bradesco Prime, Santander Van Gogh, que é uma forma de atuar dos bancos valorizarem mais talvez, BB Stilo, tem tratamento diferenciado pra esses clientes [...] naturalmente a tendência é que o net score desse público seja mais alto, a gente não trabalha dessa forma mas o nosso atendendo todos iguais da forma comum, se aproxima ou é maior que o netscore desses bancos segmentados (ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

Em consulta ao *website* da empresa foi encontrada a seguinte afirmação, a qual corrobora com essa ideia.

Somos uma instituição financeira cooperativa feita de pessoas e para pessoas. Oferecemos os mesmos produtos e serviços de um banco, mas com crenças diferentes. Acreditamos no relacionamento para gerar crescimento. Nossa força é coletiva: cuidamos do bem-estar das pessoas no presente e do seu desenvolvimento para o futuro. Sabemos que juntos todos ganhamos.

Além disso, em uma das visitas à empresa para realização das entrevistas, foi registrado por meio de registro fotográfico, um banner na porta do elevador da empresa com os dizeres “acreditamos no relacionamento para gerar crescimento” o qual reafirma as ideias de relacionamento com os associados supracitadas, como mostrado na Figura 10.

Considerando os argumentos apresentados, fica clara a identificação do relacionamento com o cliente como a principal capacidade de marketing da empresa, a qual será explorada no prosseguimento do trabalho.

O Quadro 19 mostra as principais informações coletadas sobre a identificação da capacidade de relacionamento com o associado como a principal capacidade de marketing da empresa.



FIGURA 10 - BANNER NA PORTA DO ELEVADOR "ACREDITAMOS NO RELACIONAMENTO PARA GERAR CRESCIMENTO"

FONTE: O AUTOR BASEADO NA COLETA DE DADOS

Identificação da principal capacidade de marketing	
RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO	Termos Chave
	<ul style="list-style-type: none"> - empresa de natureza cooperativa; - forma de relacionamento com os associados e com a comunidade; - atender a necessidade do associado; - vínculo com a comunidade; - relacionamento a longo prazo; - participação nas sobras (lucro); - cliente não é apenas um cliente, é associado e dono do negócio; - relação sustentável; - não enfiar o produto "goela abaixo"; - atendimento mais personalizado; - "relacionamento que gera negócio, que gera confiança"; - instituição financeira cooperativa feita de pessoas para pessoas; - "acreditamos no relacionamento para gerar crescimento"

QUADRO 19 - IDENTIFICAÇÃO DA PRINCIPAL CAPACIDADE DE MARKETING

FONTE: O AUTOR BASEADO NA COLETA DE DADOS

A partir da identificação da principal capacidade de marketing do COOPCREDI, nas próximas seções serão mostradas como que essa foi criada, ou seja, a partir de quais elementos foi tomada a decisão de criar essa capacidade;

bem como o processo de desenvolvimento da capacidade, o qual diz respeito à mobilização dos recursos de marketing da empresa para que fosse possível resultar na capacidade de marketing identificada.

4.2.2 Criação da capacidade

Nesta seção é abordado o processo de criação da capacidade de marketing identificada, a qual, como especificado na seção anterior, é o relacionamento com os associados.

A criação de capacidade de marketing neste trabalho é entendida como a aquisição, análise e distribuição de conhecimento do mercado incluindo competidores, consumidores, tendências de mercado e regulamentações (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH 2011) através do *sense-making*, o qual diz respeito a reuniões, discussões e outras formas de comunicação e relação interpessoal.

Em função de o COOPCREDI teve um grande crescimento a partir de 1995 e em 2003 foi decidido que se devia estruturar a empresa em termos de posicionamento, nomenclaturas, fortalecimento de cultura, entre outras coisas. E a partir desse ano, foram criadas ações formais e efetivas direcionadas para o relacionamento com os associados.

Logo, a análise da criação, bem como do desenvolvimento da capacidade de relacionamento com os associados é realizada a partir do ano de 2003. É evidente que, por ser uma instituição cooperativa, a empresa é voltada para os associados, entretanto isso passou a ser um diferencial e uma capacidade de marketing do COOPCREDI a partir do momento em que a área de marketing se estruturou de forma a poder trabalhar seus recursos para que fosse criada essa vantagem competitiva.

A apresentação da análise de como foi criada a capacidade de marketing identificada, é feita por meio de resposta a três perguntas: porque e quando; e como.

4.2.2.1 O porquê e quando foi criada a capacidade de relacionamento com os associados.

Como mencionado anteriormente, o fato do COOPCREDI ter um relacionamento diferenciado com seus associados, os quais são equivalentes a

clientes em bancos tradicionais, é fruto de sua natureza cooperativa. Assim, a tomada de decisão por criar essa capacidade de marketing estará vinculada ao momento em que foi tomada a decisão de reestruturar a empresa visto que foi a partir desse momento que o COOPCREDI começou a desenvolver a capacidade de relacionamento com os clientes.

De acordo com os entrevistados, foram três os motivos principais que impulsionaram essa reestruturação que iniciou o processo de criação dessa capacidade: o crescimento da cooperativa, a expansão do COOPCREDI para diferentes estados e a confusão interna e externa causada pela criação de um “banco”, sobre o quê, afinal, o COOPCREDI era. Esse banco criado, na verdade funciona como uma espécie de fábrica dos produtos financeiros oferecidos pela empresa.

A decisão de reformulação do COOPCREDI, segundo os entrevistados foi consequência direta do crescimento da empresa, a qual começou a acontecer em 1995 a partir da criação do “banco”, o qual era chamado de “BANCOOPCREDI”. Anteriormente à criação desse banco, o COOPCREDI não tinha muitos produtos a oferecer aos seus associados, apenas conta corrente, algumas aplicações e empréstimo. A partir de 1995 o COOPCREDI passou a oferecer diversos produtos financeiros, os quais são oferecidos por bancos comuns. Pode se dizer então que a partir desse ano o COOPCREDI começou a ser uma instituição financeira semelhante em termos de oferta de produtos e serviços como é hoje e equiparáveis aos bancos como: conta corrente, cartões, crédito, investimentos, seguros, consórcios, administração de fundos, previdência.

Em consequência disso, a empresa teve um grande crescimento do número de associados visto que poderia proporcionar para esses produtos e serviços que eles encontravam em bancos comuns e com a diferença de ser um banco cooperativo, no qual o associado também é dono da empresa.

Além disso, em consequência da criação desse “banco”, houve uma grande confusão interna e consequentemente externa sobre o que seria esse “banco”. Se esse era um banco comum, se os associados deveriam abrir outra conta.

A fala a seguir do gerente de marketing ilustra esse momento.

Em 2003, como a gente cresceu muito de 95 a 2003 com a criação do banco, gerou um pouco de confusão nas pessoas no próprio público interno: tá mas aonde é que o banco vai abrir? Não vai? Vai funcionar? Não vai? Então eu vou ter uma agência do banco aqui e uma do COOPCREDI, na época era BANCOOPCREDI. Então ficou uma confusão porque na época se usava as duas marcas: COOPCREDI e BANCOOPCREDI, então gerou uma confusão danada na cabeça do associado, do público externo e também do público interno (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Outro fator importante, que demonstrava a necessidade de reestruturação interna do COOPCREDI, foi que de 2000 a 2003 o COOPCREDI começou expandir seus negócios para outros estados, os quais possuem diferentes culturas, inclusive onde outras cooperativas já haviam dado errado. Portanto esse posicionamento interno do que era o COOPCREDI e de como os colaboradores deveriam se relacionar com os associados era necessário. Primeiro porque os colaboradores deveriam primeiro entender o que era o COOPCREDI, como funcionava uma cooperativa de crédito, ter clara a diferença do COOPCREDI para um banco, qual eram seus valores, para que, posteriormente, conseguisse vender isso para os associados e potenciais associados, como mostra o trecho a seguir:

E nesse período, 2000, 2001, 2002, a gente agregou outros estados ao sistema. Então no início era só Rio Grande do Sul, depois a gente entrou com Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul nesse período. Então, culturas diferentes, regiões diferentes, a gente vinha também de regiões onde cooperativas “quebraram”. E cooperativismo na região não era muito bem visto, as pessoas falavam “pó, aqui a cooperativa quebrou, agora a gente vai ter que falar que o COOPCREDI é cooperativa”. Então tinha também um pouco dessa resistência interna. Então se internamente o pessoal não comprasse isso, não adiantava a gente ir pra fora fazer mídia, contratar agência. Então, primeiro vamos arrumar a casa, e aí depois a gente comunica externamente essa questão, porque senão a gente não vai conseguir entregar o que a gente tá querendo (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Apesar de ser difícil apontar quando uma capacidade é criada, foi possível perceber a partir dos elementos apresentados que o ano de 2003 foi cabal para que isso ocorresse. Além disso, foi possível perceber que esse fato ocorreu em consequência da criação do “banco” em 1995, qual possibilitou que a cooperativa crescesse e se expandisse, bem como da percepção da falta de alinhamento interno e entendimento externo do posicionamento da cooperativa.

4.2.2.2 Como foi criada a capacidade de relacionamento com os associados.

Diante das necessidades descritas anteriormente, foi decidido pela contratação de um consultor para que houvesse uma reformulação do posicionamento estratégico da empresa. Nesse sentido, foi formulado um manual de comunicação, identificando pessoas físicas e micro e pequena empresa como públicos alvos, a forma de relacionamento com esses por meio da imprensa e ventos. As questões de nomenclatura, também foram abordadas visto que é mais um ponto de diferenciação dos bancos tradicionais e, portanto, juntamente com os citados anteriormente, auxiliaram a empresa se posicionar tanto internamente quanto externamente. A fala do Gerente de Marketing e Comunicação a seguir ilustra essa fase da empresa.

Em 2003 a gente parou e disse não, vamos contratar uma consultoria, na época foi um professor da ESPM (Escola de Publicidade e Marketing) que nos apoiou, e vamos retomar esse posicionamento e vamos criar um manual de comunicação. O manual surgiu aí, quais são os nossos públicos, então o foco é pessoa física, micro e pequena empresa, vamos focar nisso aqui, como a gente se relaciona com eles, ali dentro tem todas as dicas de acessória de imprensa, eventos. Na época a gente rediscutiu as questões de nomenclatura, que a gente falava agência, falava banco, então a partir de agora como é uma instituição financeira diferente, a gente também tem nomenclaturas diferentes. Então aqui o cliente não é cliente, é associado, não é banco, é cooperativa, vamos assumir isso de vez, não é agência, é unidade de atendimento, então isso a gente fez uma preparação e todos os colaboradores passaram por esse treinamento. Foi bem interessante pra gente alinhar conceitos, entendimentos e posicionamento (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Essa decisão foi uma decisão estratégica, portanto realizada pelo marketing corporativo, e válida para as cooperativas de todos os estados que a empresa atua, como mostrado a seguir.

Na verdade foi uma decisão estratégica da empresa de a gente parar. Claro, quem conduziu foi a área de marketing, mas a decisão estratégica em conselho de órgão, de entender o que está acontecendo, de reavaliar. Foi uma decisão estratégica, válida pra todo Brasil, conduzida pela área de marketing – marketing corporativo (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Entretanto, apesar de essa ser uma decisão estratégica, devido a grande abrangência dessas decisões e a diferença de cultura localmente, os colaboradores de nível tático, e os presidentes das cooperativas dos diferentes estados também participaram da decisão. Esses representantes regionais receberam um treinamento e replicaram para as cooperativas da sua região. Portanto, esses replicadores possuíam papel fundamental na reestruturação da empresa, pois eles tinham a responsabilidade de traduzir para as outras cooperativas, o que havia sido formulado a partir de uma decisão estratégica, a qual levou em conta as demandas locais de cada região.

Esse processo foi realizado através de workshops, treinamentos, com os participantes. Nesse sentido foi montada uma peça teatral, apresentada em todas cooperativas (ao vivo ou gravadas) mostrando os diferenciais do COOPCREDI, principalmente comparando com bancos tradicionais e utilizando a nomenclatura própria estabelecida pela cooperativa.

As falas a seguir mostram como foi o processo de formulação das decisões, a importância de informações dos colaboradores das regionais, bem como parte do processo de formulação e os produtos finais dessa reformulação:

Foi tudo no marketing corporativo (tudo que for nacional é desenvolvido lá). Pra construir o projeto, eles chamam as centrais, que dão a sua participação, trazem pessoas de cooperativas do interior também, pra dar a visão da prática lá. É uma construção conjunta. Formou-se um grupo pra discutir (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Aqui em Porto Alegre, por exemplo, a gente chamou um representante de cada regional, o pessoal da comunicação e mais o presidente da cooperativa, e a gente fez um dia inteiro de workshop, treinamento, montamos um teatro com atores locais falando sobre esse diferencial. De uma forma lúdica a gente formou essas pessoas pra depois voltar pra base e formar todos os colaboradores (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Se construiu junto, reuniu todas as escalas, cada um dando um pitaco, dando uma visão, volta, reformula e quando fechou o pacote, daí saiu uma sugestão de fazer esses encontros e aí foi pro país todo e daí o marketing produziu tudo: peças, vídeos, teatros e aí foi pro restante das unidades.

Além do teatro, se fez um guia (uma redução do manual), que no final do dia, ele levava, a gente deu um diploma pra cada um que participou. Basicamente foi o presencial, o folder que ele levava, o teatro, o vídeo e muito recurso de vídeo, exemplificando o que

que era o posicionamento, em cada atividade tinha ou um jogo de sete erros, etc., foi meio lúdico – pra cada tema tinha uma tarefa lúdica. Era o dia todo (oito horas), mas bem dinâmico (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Posteriormente, foram criados três programas sociais, ou seja, direcionados aos sócios: o boas-vindas, o crescer e o pertencer. Os dois primeiros quais trazem o associado para dentro do COOPCREDI e explica para esse como é o funcionamento da empresa, qual a diferença dela para um banco, questões de legislação, entre outras coisas. Já o segundo possui o foco em capacitar o associado e ser representante de grupos de associados em assembleias, podendo esse ser coordenador ou conselheiro. Esses programas serão explorados na fase de desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado, pois são programas posteriores a reestruturação realizada no ano de 2003.

No Quadro 20 estão as principais informações relativas à criação da capacidade de relacionamento com o associado.

Criação da capacidade de relacionamento com o associado	
PORQUE E QUANDO	Termos-chave
	<ul style="list-style-type: none"> - criação de um “banco” (fábrica dos produtos financeiros) em 1995; - crescimento da cooperativa; - expansão para outros estados; - lugares onde outras cooperativas haviam dado errado; - confusão interna e externa do posicionamento da cooperativa; - reestruturação em 2003.
COMO	<ul style="list-style-type: none"> - reposicionamento; - contratação de consultoria; - manual da marca; - manual de comunicação - definição de nomenclaturas; - decisão estratégica; - participação de colaboradores de nível tático trazendo demandas regionais; - workshops; - treinamentos; - utilização de encenação teatral; - replicação nas regionais.

QUADRO 20 - CRIAÇÃO DA CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO
 FONTE: O AUTOR BASEADO NA COLETA DE DADOS

A partir dos dados apresentados com relação à criação da capacidade de relacionamento com o associado, no caso específico de uma cooperativa, percebeu-se que com a aquisição e análise de conhecimento (DAY, 1994; VORHIES, ORR e

BUSH, 2011), sobre o crescimento da empresa e de percepções dos associados e colaboradores, foi percebida a necessidade de reestruturação da empresa em termos de posicionamento interno e externo, o qual proporcionou o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o cliente.

Nesse mesmo sentido, na reformulação do posicionamento ocorrido na empresa, utilizou-se o *sense-making*, o qual, de acordo com Vorhies, Orr e Bush (2011), diz respeito a reuniões, discussões e outras formas de comunicação e relação interpessoal. Tal fato fica evidente na participação de funcionários de diferentes hierarquias que trouxeram demandas locais para elaborar os guias que foram os produtos finais dessa reestruturação, bem como os mesmos foram responsáveis por replicar nas suas regiões o que foi decidido estrategicamente.

4.2.3 Desenvolvimento da Capacidade de Relacionamento com o Associado

Nesta parte do trabalho foi explorado como a empresa mobilizou seus recursos para que fosse possível o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado.

Neste trabalho, o desenvolvimento de capacidades de marketing é entendido como a aplicação repetidamente de conhecimentos e habilidades para transformar *inputs* de marketing em *outputs* (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997), sendo esse processo desenvolvido em resposta a ações estratégicas das empresas, bem como às atividades do dia-a-dia utilizadas para a implementação das estratégias da empresa (VORHIES, 1998).

De acordo com Morgan (2012) os recursos de marketing são os ativos disponíveis na organização que, quando transformados pelas capacidades de marketing das empresas, podem criar resultados valiosos. Esses recursos são classificados pelo autor como: conhecimento tácito, físico, financeiro, humano, organizacional, reputacional, relacional, informacional e legal.

A partir da análise das entrevistas e dos materiais da empresa que foram concedidos, foi possível identificar que os principais recursos utilizados para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com os associados foram: recursos tácitos, recursos organizacionais, recursos humanos e recursos relacionais. Os demais recursos, apesar de serem explorados, foram pouco decisivos para o

desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado e serão apresentados ao final da análise.

4.2.3.1 Recursos de conhecimento tácito

O recurso de conhecimento tácito é um conhecimento implícito e relativo ao “*know how*” necessário para realizar uma tarefa, e estão imbricados nas capacidades organizacionais (MORGAN, 2012). Dentre os exemplos que o autor aponta para esse tipo de recurso relacionados ao marketing, os seguintes foram identificados: gestão de marca preocupada com a essência da marca e vendedores com abordagem de construção de relacionamento.

Quanto à gestão de marca, a publicidade relativa ao marketing institucional é realizado por uma empresa de publicidade. De acordo com Supervisor de Contas da empresa de publicidade as ações de marketing que são realizadas para o COOPCREDI possuem a preocupação de mostrar o diferencial da empresa quanto a um banco tradicional.

Quanto à natureza cooperativa do negócio, em uma das principais campanhas da cooperativa, é utilizada uma relação dessa forma de organização, com a vida das pessoas. Mostrando que hoje em dia a forma de se viver está cada vez mais colaborativa, contributiva e cooperativa, e que a vida financeira das pessoas também pode ser dessa forma por meio do COOPCREDI. Sendo essa uma instituição onde o associado não seria apenas um número, são entendidas e respeitadas as necessidades dos associados. Além disso, a ideia do coletivo, do cooperativo também é usado nas imagens produzidas para as campanhas do COOPCREDI.

Essas ações estão alinhadas com o posicionamento que o COOPCREDI construiu. Sendo que sua entrega de valor é entregar tudo que um banco possui mas com os diferenciais vantajosos de se fazer parte de uma instituição cooperativa, como mostrado nas falas a seguir:

A ideia é que tudo na vida hoje é melhor quando é cooperado, quando é compartilhado, quando ta em grupo. Viver uma emoção, viver a formatura do teu filho, o nascimento do teu filho, enfim, todo mundo hoje em dia quer cada vez mais colaborar, contribuir, cooperar com essa questão, com essa ideia de coletivizar as

coisas, compartilhar (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

E sempre tenta trabalhar, por exemplo, nas nossas imagens, quando eu vou fazer uma foto de coisa, que é pra sempre ficar batendo cada vez mais, mesmo que de uma maneira subliminar, campanha, etc, sempre tentar mostrar grupo de pessoas, pessoas em grupo fazendo alguma mas tudo isso é uma construção de marca a longo prazo, que tu vai sempre trabalhar com essa questão do coletivo, do grupo, do cooperativo (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Essa campanha teve um comercial, que era um institucional, bem bacana que conta assim... Que a gente chamava valores que ela acreditava que a vida era melhor quando era cooperativa, inclusive a vida de “manifesto” porque era mesmo um manifesto da marca assim, dizendo aquilo que era, porque aqui no COOPCREDI tu não é um número, tu é uma pessoa, aqui a gente entende aquilo que você precisa, te indica as melhores soluções, porque de fato isso é uma verdade, nos outros é um discurso, isso não acontece na prática (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Dentro daquilo que o GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO te falou desses dois diferenciais competitivos, como é que a comunicação se utiliza deles? A gente utiliza em tudo. A gente tenta reafirmar sempre nos nossos textos ou nas nossas imagens gráficas, que a gente não é um banco, que a gente é uma cooperativa de crédito, na verdade a gente tá usando muito esse termo que a gente é uma instituição financeira cooperativa (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Além disso, o fato do associado ser dono do negócio é explorado nas veiculações e campanhas feitas pela empresa. Essa ação é fundamental para a criação do posicionamento da empresa atrelado à imagem da marca. A fala a seguir ilustra essa ideia:

Então a comunicação ela acaba explorando bastante esse diferencial natural que é o ser cooperativa, e procura mostrar nas veiculações e campanhas que a gente faz esse diferencial. Sempre na linha de dizer que a gente tem tudo que um banco tem, de produtos e serviços, mas com o diferencial de que aqui o cliente não é apenas um cliente mas ele é associado, ele é um dono do negócio (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Com relação a vendedores com abordagem de construção de relacionamento, esse sentimento permeia a instituição como um todo. Mas

especificamente sobre o pessoal de linha de frente, que se relaciona diretamente com os associados, é possível perceber essa preocupação em um manual de atendimento fornecido por um dos associados intitulado como “o jeito COOPCREDI de ser” nesse documento são mostradas, entre outras informações as “premissas que embasam o relacionamento com o associado”, “atitudes de atendimento”.

No primeiro, as premissas que são defendidas são:

- Trata-lo sempre como dono do negócio e posicioná-lo neste papel de forma adequada, de acordo com o estatuto da cooperativa.

- Garantir sua formação nos conceitos de sociedades cooperativas e em seus direitos e deveres.

- Valorizar a proximidade das lideranças com os associados.

- Oportunizar condições para que tomem conhecimento dos negócios do COOPCREDI.

- Incentivar a participação nas ações voltadas ao processo de gestão e desenvolvimento da cooperativa.

Ao final, é explicado que essas premissas caracterizam a relação com o papel de “dono” que o associado tem. Com relação ao papel de usuário, o foco passa a ser nas atitudes de atendimento:

- **Cooperação:** é a capacidade de duas ou mais pessoas articularem suas ideias, ações e decisões, atuando de modo recíproco e complementar para atingir um objetivo comum;

- **Empatia:** é a capacidade de se colocar no lugar do outro para entender suas necessidades e expectativas;

- **Segurança:** domínio sobre o que está realizando, garantindo padrões de qualidade e a efetividade na entrega;

- **Gentileza:** ação nobre, distinta ou amável. Interagir com delicadeza;

- **Confiança:** confiabilidade significa cumprir o que você diz que fará pelo seu interlocutor;

- **Constância:** diz respeito em manter o padrão de atendimento. As pessoas estabelecem uma relação com o COOPCREDI e permanecem porque “gostam do que viram”. Elas querem esse padrão outra vez. Sempre e sempre.

- **Proatividade:** é a capacidade de se antecipar aos acontecimentos. É a atitude de prevenir ou tomar novas iniciativas.

Esses itens, apesar de genéricos, mostram a preocupação em o colaborador conseguir entender a importância do associado para a empresa, e a necessidade de se relacionar com esse para que esse perceba que está participando de uma cooperativa, que ele é tratado de forma diferente.

Ademais, esses quesitos servem como guia para as cooperativas, nas quais esses podem ser trabalhados de acordo como a cooperativa preferir, levando em consideração os aspectos regionais na qual ela está inserida. Em uma região atendida pela cidade de Pelotas do interior do Rio Grande do Sul, na integração dos novos funcionários, as premissas e atitudes do “jeito COOPCREDI de ser” são discutidas e apresentadas através de exemplos práticos, e análise de simulações de atendimento realizado pelos colaboradores, como descrito a seguir:

A integração ao “jeito COOPCREDI de ser” é um treinamento de 8 horas. Então na primeira parte desse treinamento, fala das atitudes do “jeito COOPCREDI de ser” e já foi trabalhado isso de várias formas. Basicamente a gente pega cada uma das atitudes que são 7 e faz com que eles mesmo digam, por exemplo: empatia – empatia tem um conceito, mas no COOPCREDI o que é empatia? E faz eles trazerem um exemplo bem práticos do que que é e como é evidenciada a empatia. Como é que é ter empatia no COOPCREDI. E no segundo momento do dia, tem a parte prática que a gente simula momentos de atendimento e uma parte do grupo fica analisando os colegas, que estão simulando o atendimento, e dizendo se aquele atendimento tem o jeito COOPCREDI de ser. Se ele não tem, porque que ele não tem, quais os pontos que poderiam ser melhorados, então eles mesmos se autoavaliam (ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

Essa integração é considerada importante para reforçar o diferencial da empresa, pelo fato de ser uma cooperativa, e para a criação de valor para marca atrelada ao relacionamento criado por meio do atendimento realizado no dia-a-dia da empresa, reforçando o foco no atendimento das necessidades do associado, como mostrado a seguir:

Na integração, todos novos colaboradores que chegam participam da integração que é o ‘jeito COOPCREDI de ser’ porque a gente acredita que esse diferencial de ser cooperativo e do relacionamento vai ser sentido, vai ser evidenciado como proposta de valor da nossa marca, no dia-a-dia, no momento do atendimento. As pessoas tem que sentir que estão numa instituição diferente de um banco (ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO REGIONAL);

O Quadro 21 apresenta os principais aspectos referentes à utilização de recursos de conhecimento tácito para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado.

DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO		
Recurso	Ações	Termos-chave
RECURSO DE CONHECIMENTO TÁCITO	<u>Gestão da marca preocupada com a essência da empresa</u>	<ul style="list-style-type: none"> - preocupação em mostrar diferencial da empresa em relação a um banco tradicional; - vida hoje é melhor quando é cooperado - coletivo; - grupo de pessoas - “tu não tem simplesmente um banco”; - instituição financeira com algo a mais; - fato de ser dono do negócio; - não é banco; - é instituição financeira cooperativa.
	<u>Vendedores com abordagem de construção de relacionamento</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Jeito COOPCREDI de ser - tratar como dono do negócio; - valorizar proximidade das lideranças com os associados; - oportunizar condições para que os sócios conheçam o negócio; - incentivar participação na gestão e desenvolvimento da cooperativa; - Pressupostos do atendimento: cooperação; empatia; segurança; gentileza; confiança; constância; proatividade. - discussão das premissas e atitudes do atendimento - autoavaliação; - simulação e análise do atendimento.

QUADRO 21 – RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSO DE CONHECIMENTO TÁCITO
 FONTE: O AUTOR BASEADO NA COLETA DE DADOS

4.2.3.2 Recursos organizacionais

Recursos organizacionais são aqueles relativos a sistemas formais e informais da organização como sistemas de comunicação, estrutura, e cultura (MORGAN, 2012).

Com relação aos sistemas de comunicação, no caso do COOPCREDI por sua natureza cooperativa, pode se entender que esse diz respeito a assembleias realizadas com os associados, as quais, segundo o Supervisor de Contas da agência de publicidade representam “o momento máximo onde mostra que a pessoa é dona e de fato participa”.

A realização dessas assembleias é prevista em lei e serve para prestação de contas da empresa com os associados mostrando resultados e para que esses possam exercer seu “poder de dono”, ou seja, votando sobre as decisões da cooperativa – como, por exemplo, o destino das sobras -, participando e decidindo os rumos da organização.

Um dos diferenciais que a gente tem, que entra no pertencer, são as assembleias e as reuniões de núcleo. Que são encontros que a gente promove com os associados, eles podem participar pra votar, pra tirar dúvidas, dar sugestões.. Então no início do ano, em fevereiro e março de 2014, vai se fazer as assembleias de núcleo, se reúne os núcleos, ou isoladamente ou agrupado com outros núcleos pra participar e aí se faz uma prestação oficial prevista pela legislação que toda cooperativa, empresa também precisa, que é a prestação de conta (ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

Vale ressaltar que em uma cooperativa a participação dos associados independe de quantos esses possuem de investimento, ou seja “não interessa se na cooperativa tu tiver 100 reais de cota capital, que é a tua parte de dono, se tu tiver 100 mil reais, na hora de uma assembleia o teu voto tem o mesmo peso do outro” (ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

De acordo com o Supervisor de Contas (empresa de publicidade), o fato do COOPCREDI ter um relacionamento mais próximo ao associado, tem relação direta com a forma que a cooperativa de crédito está estruturada, a qual difere bastante de um banco tradicional. A fala do Supervisor de contas a seguir é bastante ilustrativa para mostrar essa diferença.

E por que eles tem esse controle mais pessoal? Aí, tem uma explicação interessante: [...] imagina que tu tem o Banco do Brasil, e aqui tu tem o COOPCREDI; o Banco do Brasil tem um

sede lá no Rio de Janeiro, e depois tem as suas regionais nos estados e depois disso eles tem a superintendência, até chegar na agência, que atende o associado lá na ponta. Só que imagina dentro dessa estrutura toda, tu é o cliente numero 5000...

Como é que o COOPCREDI funciona: o COOPCREDI tem uma estrutura organizada, *headquarter* vamos chamar assim, aqui em Porto Alegre, que tem o Banco Cooperativo COOPCREDI, que é um banco mesmo, que daí é um banco que é a fábrica dos produtos financeiros, eles tem junto disso uma administradora de cartões, uma administradora de consórcios, e uma corretora de seguros, toda essa estrutura tá aqui em Porto Alegre, é o quartel general deles.

A gente tem um agrupamento chamado central, que daí eu tenho a central do Paraná e São Paulo. Eu tenho a central Sul que abrange RS e SC, eu tenho a central MT, que abrange o estado do Mato Grosso, Pará e Rondônia e eu tenho a central Brasil Central que atinge o MS, Goiás, Tocantins e a Bahia, onde eles tem uma unidade.

Dentro dessas centrais, o que que tu tem nessas centrais? Tu tem as cooperativas de crédito, que por sua vez tem as suas unidades de atendimento, que são as agência dentro do dialeto do COOPCREDI.

Só que o associado do COOPCREDI, o cliente do COOPCREDI, ele tá sempre vinculado a essa cooperativa. Que tem uma abrangência territorial bem menor, ela tem, sei lá, agrupa 5, 6, 7 cidades, então ela tem uma capacidade de olhar pra esse associado de uma maneira muito mais individualizada que esse cara dentro dessa estrutura do Banco do Brasil, da Caixa ou do Santander (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Outro aspecto organizacional importante, diz respeito ao reforço de um aspecto cultural da organização que são os valores. O COOPCREDI prega muito para o público interno e externo, que eles são uma instituição financeira com todos produtos que um banco possui, mas com valores diferentes. Esses valores estão no site da empresa e também expostos nos locais de trabalho dos colaboradores como demonstrados a seguir:

Acho que internalizar esse posicionamento, porque quando entrei aqui tinha muito do “eu não sou banco”, mas o que é que eu sou? Eu não sou banco, então o que que eu sou? O que que uma cooperativa de crédito tem diferente? Tem até um estudo interno que a gente fez junto ao marketing que tinha assim: focinho de porco, pé de porco, orelha de porco mas eu não sou porco, eu sou feijoadá. Tinha uma brincadeira interna que a gente fazia, que a gente tinha tudo que um porco tinha (era isso que a gente dizia na época – 2008-2010), mas eu não sou porco, então o que que eu sou? Mesmo internamente tinha um trabalho de conscientização do que que a gente era.

E aí de 2010 pra frente (esse ano muito forte), se posicionar perante os colaboradores como instituição financeira cooperativa. Eu tenho tudo que um banco tem, mas eu tenho valores diferentes e eu me relaciono de forma diferente com o meu associado.

Por exemplo, se tu olhar as portas do nosso elevador desse andar, elas dizem isso: “o que que nós somos”. A gente tem na mesa aqui na central de cada colaborador um display com a missão - “o que que tu veio fazer aqui?” Então todo dia a gente quer que esse colaborador olhe e lembre o que ele veio fazer aqui e que ele vai oferecer todos os serviços de um banco, mas ele não é um banco, ele é uma cooperativa de crédito, e a gente vai crescer pra fazer com que o associado cresça, a sociedade cresça e isso torne, enfim, um círculo (ASSISTENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Os valores pregados pela empresa segundo o guia do “jeito COOPCREDI de ser” fornecido pela empresa são os seguintes:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- Respeito à individualidade do associado.
- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.
- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão.

É possível perceber que os valores passados para os funcionários são voltados para a natureza do negócio e para o associado, reforçando a importância desses para o negócio.

Além disso, para reafirmar esses valores para os colaboradores, há na empresa uma área de endomarketing, cujo “objetivo é traduzir o que é, viver dentro da empresa, o posicionamento que a gente coloca pro mercado” (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL). E esses valores apesar de ser “puxado” pelas áreas de marketing e gestão de pessoas permeiam a organização como um todo. Para tanto, o posicionamento é tratado junto aos gestores e equipes, por meio de campanhas internas vídeos, trabalha jornal interno, em todos os canais de comunicação interna é reforçado esse posicionamento.

Sim, isso é tratado em todos os eventos. A gente tem um calendário de datas comemorativas anual, em que a gente trabalha esse posicionamento também. E aí o evento de planejamento estratégico se dá nessa linha de “ser cooperativa”, de internalizar esse conceito e conseguir transmitir isso pro associado (ASSISTENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Quem operacionaliza isso é a comunicação e marketing e a gestão de pessoas. No entanto, permeia todas as áreas. Isso é algo internamente muito difundido e pra nós, aqui, enquanto central, muito claro, mas a gente ainda tem que trabalhar muito isso com a ponta. A gente vem num crescente, mas ainda tem um trabalho de fortalecimento desse posicionamento pra que quando o associado chegue numa unidade do COOPCREDI, ele perceba isso – e a gente tem isso, hoje já é muito bom, mas a gente tem

muito a evoluir nesse aspecto, pra que ele chegue e perceba. (ASSISTENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Então aqui a gente tem ações bem efetivas de endomarketing, que trabalha muito a nossa cultura, a nossa visão, os nossos valores; temos uma série de datas que nós elencamos como datas importantes pra engajar o colaborador. Então, tem todo um alinhamento de discurso, porque o desafio é grande pois hoje são quase 16.000 colaboradores. (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL).

Um exemplo disso dado pela GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL foi a palavra COOPERAÇÃO construída com pequenos azulejos em um muro (FIGURA 11) que fica na sede administrativa da empresa, como mostrado a seguir:

Aquele muro ali embaixo, que tá escrito cooperação, foi um muro que nós envolvemos o colaborador na construção. A ideia, quando a gente tava lançando nosso programa de endomarketing, era mostrar a importância de cada um na construção do COOPCREDI. A gente entregou uma lajota, um azulejo pra cada um e eles tinham que representar ali o que pra eles significava o COOPCREDI. E aí a gente recolheu esses azulejos todos e, durante a noite, sem que as pessoas percebessem, a gente montou aqueles azulejos todos. E o que surgiu, a palavra que surgiu foi cooperação. (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL).



FIGURA 11 - MURO COM A PALAVRA “COOPERAÇÃO” CRIADO COM COLABORAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
FONTE: O AUTOR BASEADO NA COLETA DE DADOS

O Quadro 22 resume os principais pontos relativos aos recursos organizacionais que contribuem para a formação da capacidade de relacionamento com os associados.

DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO		
Recurso	Ações	Termos-chave
RECURSOS ORGANIZACIONAIS	<u>Sistema de comunicação</u>	<ul style="list-style-type: none"> - assembleias; - reuniões de núcleo; - poder de dono; - prestação de conta; - voto igualitário; - espaço para votar, tirar dúvidas e dar sugestões.
	<u>Estrutura</u>	<ul style="list-style-type: none"> - vínculo do associado com a cooperativa regional - abrangência territorial menor - olhar do associado mais individualizado
	<u>Aspecto de reforço cultural</u>	<ul style="list-style-type: none"> - internalização de posicionamento - trabalho de conscientização interna - tenho tudo que um banco tem mas com valores diferentes; - permeia todas as áreas - porta de elevadores dizem “o que nós somos” <p>Display na mesa de cada colaborador com a missão para que o colaborador lembre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - o que veio fazer aqui; - que ele vai oferecer todos os produtos de um banco; - mas que ele não é um banco; - é uma cooperativa de crédito; <p>- fazer com que a cooperativa, o associado e a sociedade cresça;</p> <p>Valores pregados pelo COOPCREDI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - preservação da natureza do negócio; - respeito à individualidade do associado; - valorização e desenvolvimento das pessoas; - preservação da instituição como sistema; - respeito às normas oficiais e internas; - eficácia e transparência na gestão. <p>Endomarketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - alinhamento de discurso - colaboradores alinhados - “vamos levantar a mesma bandeira”; - “vamos manifestar a nossa causa” - muro com criado pelos colaboradores com a palavra “cooperação”.

QUADRO 22 - RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS

FONTE: O AUTOR BASEADO NA COLETA DE DADOS

4.2.3.3 Recursos humanos

Os recursos humanos dizem respeito aos conhecimentos e habilidades do pessoal disponível para organização e é considerado por Morgan (2012) como o recurso mais crítico para organização. Os recursos humanos podem estar relacionados como atividades específicas de marketing ou com qualquer pessoa que crie valor para os clientes, como atendentes de linha de frente que possuem contato direto com o cliente (MORGAN, 2012).

No que diz respeito aos recursos humanos, esses representaram papel fundamental no desenvolvimento das atividades direcionadas ao relacionamento com os clientes, seja no que diz respeito aos colaboradores da empresa em si ou ao departamento de gestão de pessoas, o qual trabalha intimamente relacionado à área de marketing.

O primeiro exemplo está na reestruturação ocorrida na empresa em 2003. Primeiramente, na formulação dos manuais resultantes da formulação, participaram pessoas da área de marketing e gestão de pessoas, bem como foram chamadas colaboradores de unidades regionais para que fossem trazidas demandas das regiões interioranas. A participação do pessoal de hierarquia mais baixa para essa atividade estratégica contribuiu para aproximar as necessidades dos associados de forma mais abrangente, visto que as cooperativas estão localizadas em cidades com diferentes culturas.

Da mesma forma, esses representantes regionais receberam um treinamento e replicaram para as cooperativas da sua região. Portanto, esses replicadores possuíam papel fundamental na reestruturação da empresa pois eles tinham a responsabilidade de traduzir para as outras cooperativas o que havia sido formulado a partir de uma decisão estratégica.

Isso. Constrói junto, reúne todas as escalas, cada um dando um pitaco, dando uma visão, volta, reformula e quando fechou o pacote, daí saiu uma sugestão de fazer esses encontros e aí foi pro país todo e daí o marketing produziu tudo: peças, vídeos, teatros e aí foi pro restante das unidades. Pra construir o projeto, eles chamam as centrais, que dão a sua participação, trazem pessoas de cooperativas do interior também, pra dar a visão da prática lá. É uma construção conjunta (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

A empresa também se dedica a ter participação dos coordenadores de núcleo (vide item 4.2.3.4) na avaliação das campanhas que serão lançadas, visto que esse possui uma visão mais próxima de um grupo de associados, portanto consegue avaliar melhor qual será a mensagem passada para esse, como descrito a seguir:

O que que a gente costuma fazer, como coordenador de núcleo? Quando a gente vai lançar uma campanha pra todos os associados, antes a gente apresenta essa campanha pro coordenador de núcleo; o COOPCREDI hoje não vende simplesmente um produto em serviço financeiro, mas ele procura entregar pro associado uma solução financeira pra contribuir, pra cooperar com questões que são importantes na vida do associado. Não é simplesmente vender um seguro de vida, é conhecer o associado (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL).

Os colaboradores ainda recebem treinamento relativo ao “jeito COOPCREDI de ser” bem como passam pelos programas sociais (vide item 4.2.3.4) que são oferecidos aos associados. Com relação ao primeiro, esse faz também parte do recurso de conhecimento tácito relativo aos vendedores com foco no relacionamento com o associado, como mostrado anteriormente. Esse treinamento é realizado com os novos funcionários, bem como com funcionários que já estão há mais tempo na empresa, periodicamente. Já com relação ao segundo, é indicado aos colaboradores que participem dos programas sociais, primeiro para conhecer melhor o COOPCREDI, visto que o colaborador também é associado, e segundo para saber os direitos que o associado possui, e consequentemente poder entender melhor a forma de atender suas necessidades. As falas a seguir, ilustram o que foi explicado.

Tem um bloco de treinamentos. Quando entra um colaborador novo ele tem um pacote de treinamentos que ele precisa passar; tem “n” treinamentos, mas o guarda-chuva é o “jeito COOPCREDI de ser”, então, pra trabalhar no COOPCREDI tu tem que ter jeito COOPCREDI de ser e aí é tanto no atendimento, quanto nos negócios. Tem um pacote que esse colaborador passa e os colaboradores antigos, que já estavam quando esse programa entrou, eles também passaram por esse tipo de treinamento. E isso se renova constantemente. A gente tá sempre atualizando colaborador com esse treinamento (ASSISTENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Então, a gente tem o que a gente chama do “jeito COOPCREDI de ser”. Que é uma parte de gestão de pessoas que também tem

uma área específica pra isso que tem alguns programas pra reforçar essa questão da cultura da empresa junto dos funcionários, os novos e manter os antigos. E um dos itens é justamente esse, todos os colaboradores hoje fizeram, ou os que estão entrando agora vão fazer – em seguida que entram eles tem um prazo – justamente esses percursos, o percurso 1 e 2 (do programa crescer) é pra eles terem o mesmo conhecimento que os associados já tão tendo e vão passar a ter. Sobre os direitos e deveres, sobre como é que funciona uma cooperativa, então isso é passado pra todos. E aí o pessoal que trabalha lá em Porto Alegre, na central também fez. Todos os colaboradores do COOPCREDI tem essa orientação de também conhecerem e participarem, até porque a gente além de colaborador também é associado (ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

Outro fator importante para o atendimento do COOPCREDI ser mais próximo do associado, buscando entender melhor suas necessidades, é o fato dos colaboradores também serem associados, corroborando o que foi mostrado anteriormente. Nesse sentido, há uma preocupação para que não sejam oferecidos produtos que o associado não tenha condições de adquirir. E isso se reflete na qualidade do trabalho do colaborador por ter menos pressão para vender produtos, e consequentemente no relacionamento desse colaborador com os associados.

Então dentro do COOPCREDI tem esse olhar um pouco mais próximo das pessoas, e tem esse olhar mais coletivo, mais cooperativo. Do funcionário, do gerente saberem que eles, pelo fato deles também serem associados, tá todo mundo na mesma cooperativa de crédito, eles só vão te oferecer aquilo que realmente tu pode pagar. Esse olhar mais individualizado permite, primeiro, que o cara saiba quem tu é de verdade, aquilo que tu precisa realmente, e aquilo que tu pode pagar. E um outro ponto que é fundamental e faz toda diferença é que eu, enquanto gerente do COOPCREDI, eu sou associado, tu enquanto associado do COOPCREDI, a gente é a mesma coisa, e todos fazemos parte da mesma cooperativa COOPCREDI, trocando em miúdos, a gente tá tudo no mesmo barco. Se eu gerente te ofereço um crédito que tu não vai conseguir pagar, digamos que tu comece a não pagar essa parcela do crédito, que que acontece? A cooperativa, o grupo todo, a cooperativa vai ter que assumir a tua dívida, e pagar por ti. Então, eu, gerente, também sou associado como tu és. Então eu sei que eu não posso prejudicar o meu negócio que é a minha cooperativa. Então eu não vou te oferecer um produto pelo qual tu não possa pagar. Ou que vá te causar um problema financeiro. Porque na verdade tu como associado é tão associado como eu do mesmo empreendimento coletivo que é uma cooperativa de crédito (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Para que os colaboradores possam unir os resultados de venda com o atendimento das necessidades dos associados, as suas metas são mais flexíveis

comparativamente a um banco tradicional. Esse é um item importante para que esse atendimento diferenciado seja efetivamente realizado na linha de frente da empresa e o cliente perceba o benefício que a empresa quer passar. Apesar de os entrevistados não poderem informar como é realizada a formulação das metas, as falas a seguir ilustram esse fato.

Porque nos bancos tradicionais os caras tem lá metas violentas pra cumprir. No COOPCREDI eles também tem metas, claro que o gerente do COOPCREDI ou o colaborador que trabalha lá na linha de frente, claro que eles tem lá uma meta de seguro, de consórcio, mas ela é uma meta mais flexível, e que leva em conta essa visão mais abrangente do negócio. Eu não vou ferrar o meu cliente, enfiar goela abaixo nele um monte de coisas, que daqui a 4 meses o cara vai tá endividado, não consegue mais pagar essas coisas, e daí a cooperativa que começa a ficar no prejuízo. Porque eu tenho um associado que não tá pagando as coisas (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Não é simplesmente “as unidades têm que bater uma meta, têm que vender tanto por cento de consórcio”. Será que isso faz sentido pro associado, será que é isso que ele precisa. Então é participar da vida do associado. Isso é um exemplo da nossa própria comunicação: a gente não tem hoje mais campanhas que falam “compraste em crédito?”, “faça um seguro”. Não, a gente coloca sempre pro associado o benefício de ele ter mais segurança, de ele ter mais tranquilidade. E aí, sim, os produtos vêm pra ajudar o associado a atender essa necessidade. É uma lógica bem diferente de oferecer produtos e serviços do que outra instituição (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL).

Além disso, são selecionados profissionais que para trabalhar na cooperativa que tenham valores congruentes com os pregados na empresa, visto sua natureza cooperativa. O que também é importante para reforçar a cultura da empresa e consequentemente a preocupação com o associado, como mostrado na fala a seguir:

O que é importante aqui pro COOPCREDI é o engajamento dos colaboradores com a nossa filosofia, com a nossa cultura. Então, não adianta vir do mercado o melhor vendedor de seguros, aqui no COOPCREDI ele não vai ter que só vender o seguro, ele vai ter que conhecer o associado, ele vai ter que chamar o associado pelo nome, ele vai ter que se relacionar com ele; ele tem o papel importante também na comunidade. Os colaboradores do COOPCREDI têm que estar engajados com a nossa filosofia, com o nosso modelo de negócio. Esse é o primeiro ponto. E depois, a partir do momento em que eles ingressam, tem todo um processo de formação básica pros valores do COOPCREDI, pra nossa filosofia (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL).

O Quadro 23 apresenta os principais aspectos relativos aos recursos humanos no desenvolvimento da capacidade de relacionamento com os associados.

Desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado		
Recurso	Ações	Termos-chave
RECURSOS HUMANOS	<u>Papel dos colaboradores na reestruturação de 2003</u>	- participação de colaboradores de nível tático; - apresentação das demandas regionais; - replicação nas regionais.
	<u>Aproximação com os associados</u>	- construção do muro com a palavra COOPERAÇÃO
	<u>Colaboradores são associados</u>	- entendimento das necessidades dos associados; - não “enfiar produtos goela abaixo” - colaborador e associado, são a mesma coisa em termos de sociedade cooperativa; - não posso prejudicar o meu negócio que é a cooperativa; - meta mais flexível
	<u>Colaboradores alinhados com os valores da cooperativa</u>	- engajamento dos colaboradores com a filosofia, cultura; - tem que conhecer o associado; - chamar o associado pelo nome; - colaborador engajado com o modelo de negócio;

QUADRO 23 - RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

FONTE: O AUTOR BASEADO NA COLETA DE DADOS

4.2.3.4 Recursos relacionais

Segundo Morgan (2012), os recursos relacionais são recursos relativos a relações de troca com consumidores, fornecedores, canal de distribuição, e mesmo entre a empresa e seus empregados.

No que diz respeito aos recursos relacionais esses são decisivos para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com os associados. Fazem parte desses recursos os programas sociais, ou seja, para os associados e o retorno para comunidade local onde se encontra a cooperativa.

Com relação aos programas sociais, são formados pelos programas “boas vindas”, “crescer” e “pertencer”. Esses programas foram realizados em função de pesquisas feitas com os associados, onde foi percebido que eles não estavam percebendo o diferencial entre o COOPCREDI e um banco tradicional.

Primeiro a gente criou um grupo de estudo com pessoas de várias regiões do estado pra gente entender e montar. A gente fez vários workshops, assim... o que precisa? A gente teve uma pesquisa também onde o associado respondeu que ele não entendia muito bem esse diferencial de cooperativa e de banco, então pra ele tá no COOPCREDI e tá num banco não mudava muita coisa. Então foi bem alto o índice que a gente teve desse retorno.

Então isso aí fez com que lá em 2007, 2008 a gente iniciasse essa discussão desse processo. Porque se a percepção dele é o mesmo de tá num banco, quer dizer, ele não tá vendo, não tá percebendo o valor, enfim, cai na vala comum, ele não tá percebendo o diferencial (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

O programa boas-vindas tem o objetivo de trazer o associado para dentro do COOPCREDI e explica para esse como é o funcionamento da empresa, qual a diferença dela para um banco, questões de legislação, direitos e deveres.

A gente tem um programa chamado de “boas vindas”. Esse programa, ele... a gente tem adequações dele também nas diferentes regiões. Porque a gente tem uma rede hoje, só no Rio Grande do Sul, que são 553 unidades de atendimento, e a gente tem muitos associados entrando todo dia. Então a gente tem, algumas regiões, que enquanto se prepara toda documentação do associado, na retaguarda, tem um espaço, que eles chamam de “sala de boas vindas”, onde apresentam a cooperativa pra esse associado novo (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Em outras palavras, eles tentam mostrar para os associados que eles estão entrando numa instituição financeira diferenciada.

Outra alternativa é a pessoa associada, a cada mês, ou a cada dois meses ou a cada três meses, participar de uma reunião de boas vindas e chamam esses novos associados. Entretanto, segundo o Gerente de Marketing, o que tem se mostrado mais eficiente é fazer na hora, porque depois alguns voltam outros não voltam. E segundo ele, “a percepção que os associados têm ela é muito positiva porque eles percebem que é diferente, tu não é mais um número, tu não é mais uma pessoa que entrou”. Inclusive com um retorno na utilização de produtos financeiros da empresa, o que indica que essa preocupação em ter um relacionamento com o associado e trazer ele para mais perto da empresa, tem um impacto no resultado financeiro também.

Então a gente tem constatado aí que pros associados que a gente tem feito esse programa, eles tem um ticket médio, um consumo de produtos maior que os associados que não participam desse programa. Então a gente sempre incentiva aí lá na ponta as unidades, e obviamente essa questão do relacionamento, da consultoria financeira, de olhar o associado, entender a necessidade dele, e oferecer o produto certo pra ele, não empurrar qualquer produto (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Já o programa crescer seria um programa de formação em cooperativismo. O crescer é a ideia de formação, de poder compartilhar conhecimento sobre cooperativismo, para os associados, ou até pra futuros associados, pessoas que ainda não são e tem interesse sobre o assunto. Nesse programa, assim como no pertencer, foi criada uma metodologia com vídeos, exercícios, para que não seja uma atividade cansativa para o associado. Registra-se que o início do programa crescer, é justamente o “boas vindas” apresentado anteriormente.

O objetivo principal é que as pessoas conheçam melhor, sobre o cooperativismo em geral, parte de legislação, de direitos e deveres, qual é a diferença de um banco pra uma cooperativa, ou melhor, de uma S.A. pra uma sociedade cooperativa, legalmente isso, e na prática como é que funciona, parte de representação dele, parte de planejamento, parte da participação dele, o reconhecimento de conceito, de compartilhar essas informações. E claro, isso tem uma metodologia própria pra tornar o assunto agradável aos diversos públicos. [...] a ideia é que o associado tenha acesso a essas informações pra conhecer e entender melhor sobre o funcionamento de uma cooperativa. Isso ele pode aplicar em outras cooperativas que ele venha a participar, de outros ramos. Ou até fomentar a criação de outras cooperativas, conhecendo essa alternativa (ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

O programa pertencer, por sua vez, possui o foco em capacitar o associado e ser representante de grupos de associados em assembleias, podendo esse ser coordenador ou conselheiro.

O programa pertencer fomenta muito a questão da participação do associado, do P do pertencer, a gente usa muito essa analogia pra facilitar a compreensão. A participação na parte de gestão e também na representação dos associados. [...] Então pra facilitar essa participação se criaram núcleos, então os associados hoje estão agrupados em núcleos, e aí cada núcleo tem o seu representante. Pra facilitar esse contato dela, porque a gente quer crescer e precisa crescer em tamanho, pra até oferecer melhores condições pros associados, de infraestrutura, e tecnologia e serviços, precisa ter escala pra isso, precisa ter

volume, mas também não quer crescer e de distanciar, se afastar do associado, quer crescer e quer ficar próximo dele. Todo o associado tem o mesmo direito, e numa assembleia o voto é igual pra todos. Então se todos os 7 mil naquela época quisessem ir numa assembleia, teriam direito. Não poderia dizer “ah, não, tu não pode, ou ta lotado”. Logisticamente hoje seria inviável tu reunir 25 mil pessoas num estádio de futebol, nem isso seria viável. Porque todos teriam direito a ir, se quisessem poderiam participar. E a gente não quer que fique só na teoria, dizer que pode ir mas convidar pra um local que cabem 100 pessoas (ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

Esses programas sociais possuem um papel importante na relação com os associados visto que é a partir desses que o associado entende melhor o que é a cooperativa, quais são os valores, as premissas, o que essa quer oferecer para ele, como ele pode participar das decisões, seja participando dos núcleos, seja como coordenador.

Com relação ao retorno para comunidade local, essa é uma prática realizada pelas cooperativas por exigência legal. O FATES, Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social, é um fundo que as sociedades cooperativas são obrigadas a constituir que se destina à prestação de assistência aos associados, seus familiares e quando previsto nos estatutos, aos empregados da Cooperativa, que será constituído de, no mínimo, 5% (exigido pela Lei nº 5.764/71) das sobras líquidas apuradas no exercício resultante do ato cooperativo.

O valor assim estipulado fica à disposição dos associados para durante a Assembleia Geral Ordinária (AGO) decidir em que projetos assistenciais destinarem determinado valor.

Essa exigência auxilia na aproximação com os associados, e mesmo com não associados. Ainda, além da obrigação legal, o COOPCREDI também apoia eventos locais, estreitando mais ainda sua relação com associados e a comunidade local.

E por ter essa natureza muito mais local eles conhecem as pessoas no olho mesmo. O COOPCREDI tem por característica esse envolvimento muito local. Na comunicação onde é que isso se dá também: eles patrocinam uma série de eventos, eles tem esse envolvimento local muito grande. Então assim, a festa do porco no rolete lá de não sei o que, patrocínio COOPCREDI, a corrida de não sei o que lá de Cajuzinhos do Sul, patrocínio COOPCREDI, o rodeio de não sei da onde, patrocínio COOPCREDI. Eles fazem questão muito de apoiar essas coisas, essas coisas mais locais. E isso que faz toda diferença (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Tem esse compromisso também de reinvestir na região e gerar desenvolvimento pra região, então a ideia de cooperar para crescer não é da boca pra fora, é uma forma de atuar diferente da lógica geral que tem hoje no mercado financeiro (ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

O Quadro 24 resume os principais pontos relativos aos recursos relacionais identificados como importantes para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento do COOPCREDI com seus associados.

Desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado		
Recurso	Ações	Termos-chave
RECURSOS RELACIONAIS	<u>Programas sociais (para os sócios)</u>	Boas vindas: <ul style="list-style-type: none"> - objetivo de trazer o associado para dentro da cooperativa; - diferenças de cooperativa para um banco; - legislação; - direitos e deveres. Crescer: <ul style="list-style-type: none"> - objetivo de formação em cooperativismo; - compartilhar conhecimento sobre o cooperativismo; - participação do associado; - reconhecimento de conceitos; - metodologia própria para tornar o assunto agradável a diversos públicos; Pertencer: <ul style="list-style-type: none"> - capacitação de associados para coordenador e conselheiro; - participação na gestão; - participação na representação; - todo o associado tem os mesmos direitos; - voto igual para todos;
	<u>Retorno para comunidade local</u>	<ul style="list-style-type: none"> - previsto em lei; - mínimo 5%; - sobras utilizadas para reinvestimento na cooperativa; - patrocínio de eventos locais;

QUADRO 24 - RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS RELACIONAIS
FONTE: O AUTOR BASEADO NA COLETA DE DADOS

4.2.3.5 Recursos reputacionais:

Com relação aos recursos reputacionais, Morgan (2012) aponta como elementos a reputação da empresa e o valor da marca. O primeiro, considerado como um ativo intangível, diz respeito às respostas dos consumidores relativas às atividades de marketing, bem como os resultados. Já o valor da marca, também

considerado como um recurso intangível, permite à empresa conquistar e manter uma fatia de mercado, e lançar mais facilmente novos produtos (MORGAN, 2012), entretanto o último não foi explorado.

Os recursos reputacionais foram importantes para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com os associados no sentido de ter-se um feedback com relação à percepção que os associados tiveram no que diz respeito às atividades de marketing realizadas pela empresa, e ajustar ações a partir dessas informações.

Após campanhas veiculadas em diferentes meios de comunicação, a empresa sempre faz um Recall para perceber o que a mensagem está passando para o associado. Esse feedback auxilia no desenvolvimento da marca como um todo, bem como é um contato que aproxima a empresa do associado pois mostra preocupação com relação a percepção do associado com a empresa.

A cada campanha institucional que a gente faz nova, se faz uma pesquisa de recall, como é que a marca se comportou naquele período da campanha. A gente tem um crescente nos últimos cinco anos. É notável, a gente sempre pesquisa após cada campanha no Brasil todo, nas praças onde a gente insere essa campanha e a cada ano que a campanha é lançada, o recall aumenta. Então o que que a gente faz: principalmente pra nós da comunicação que é mais complicado quantificar, a gente faz pesquisa de Recall das campanhas, até pra entender como isso bateu lá no associado, e a gente entrevista geralmente associados e não-associados (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Paralelo a isso tem o crescimento do próprio COOPCREDI, que eles caminham juntos, tanto o recall quanto o crescimento do COOPCREDI em termos de ativos, de negócios, em todos os aspectos (ASSISTENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Outra ação realizada pela cooperativa está dentro do programa de qualidade que está sendo implantado na empresa. Vale ressaltar aqui que devido à independência que as cooperativas possuem, essas não são obrigadas a aderir ao programa. Entretanto, esse foi aderido na região de Pelotas onde foi realizada uma das entrevistas.

A avaliação é realizada pela Assessora de Marketing da região. Essa analisa a unidade de atendimento pelo período de um dia. E de acordo com o diagnóstico é indicada a recapitulação das premissas e atitudes do “jeito COOPCREDI de ser”.

Nessa avaliação eu faço entrevistas com os associados. Eu acompanho o atendimento dos associados, e depois no final eu entrevisto ele pra saber se a percepção que eu tive, foi bem atendido, não foi, se é a mesma que o associado tem (ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

E nessa análise de ficar um dia inteiro na unidade analisando o atendimento tu já percebe, não tem como ser diferente. É só acompanhar 3, 4 atendimento e tu já vê “ó, essa unidade aqui tá precisando rever os conceitos”. Não tão atendendo como deveriam, os colaboradores não estão aplicando as atitudes no dia-a-dia, então aí a gente indica para aquela unidade no diagnóstico do programa de qualidade que ela precisa fazer uma recapitulação do “jeito COOPCREDI de ser” (ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

Esse processo possui duas etapas. Primeiramente é realizada uma observação do percurso da pessoa desde que essa chega na unidade até o final do seu atendimento. Nesse processo são analisados, por exemplo, aspectos relativos à acessibilidade, tempo de atendimento, aplicação das premissas do “jeito COOPCREDI de ser” pelo colaborador e como esse lidou com distrações no atendimento.

Eu tenho um roteiro que eu avalio ele desde a entrada na unidade, então eu avalio como foi a acessibilidade, se ele encontrou prontamente o que ele queria, se ele soube navegar dentro da unidade, se ele chegou e já foi direto onde ele precisava ir pra ser atendido, e aí eu acompanho o atendimento dele. Eu vejo quanto tempo ele levou pra ser atendido, eu analiso as atitudes do “jeito COOPCREDI de ser” sendo aplicadas pelo colega que está atendendo ele, eu analiso a postura do colega, a linguagem, analiso se teve um outro atendimento que “se atravessou” no meio daquele atendimento e como ele lidou com isso, pode ser até um telefone tocando, ou um outro colega do lado pedindo alguma coisa, como é que ele lidou com essa situação (ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

Posteriormente é solicitada uma entrevista com a pessoa cujo atendimento foi observado. Os assuntos abordados na entrevista possuem dois focos dependendo se a pessoa é associada ou não. Caso seja associado, primeiramente é traçado um breve perfil do associado considerando o tempo que ele é sócio, frequência que utiliza a unidade de atendimento, se utiliza outros canais de atendimento, como avalia esses, além de questões sobre o ambiente físico.

Após, é solicitada uma comparação com outras instituições financeiras, também explorando se o associado percebe a diferença da cooperativa com os bancos tradicionais. Caso não seja associado, é perguntado o motivo da ida desse ao COOPCREDI, se possui contas em outros bancos e se prospecta os motivos pelos quais esse não é associado. Por fim, é perguntado se a pessoa ficou satisfeita com o atendimento recebido.

Aí depois que a pessoa é atendida eu pergunto primeiro se é associado ou se não é associado, pois pode ser uma pessoa que só veio buscar informações, aí tem dois questionários, um pra associado e um pra não associado (ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

Se for associado eu pergunto quanto tempo que é associado, o que ele mais utiliza no COOPCREDI, com que frequência ele vem à unidade de atendimento, se ele usa outros canais pra ser atendido, se nesses canais que ele utiliza, se ele se sente satisfeito, insatisfeito, como ele avalia o atendimento daquele dia, e o que ele acha do ambiente físico (ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

E o que ele acha do COOPCREDI com relação às outras instituições financeiras. Se ele sabe que existe uma diferença, se ele não sabe; se ele sabe que diferença é essa. Se não é associado, eu pergunto o que a pessoa veio fazer na unidade, se ela tem conta em outras instituições financeiras, o que ela costuma vir fazer no COOPCREDI, o que faltaria, então, pra ela se associar, e se ela fica satisfeita com o atendimento que recebe do COOPCREDI (ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

O programa de gestão da qualidade, apesar de estar em fase inicial com apenas um diagnóstico feito na região, possui potencial para colaborar com o desenvolvimento e manutenção da capacidade de relacionamento com o associado, pois avalia o atendimento realizado na ponta, contando inclusive com a percepção de associados e não associados. E a partir do diagnóstico, permite o ajuste do alinhamento do atendimento com as premissas e atitudes contidas no “jeito COOPCREDI de ser” o qual reflete o posicionamento da empresa.

O Quadro 25 apresenta um resumo com as principais informações deste tópico.

DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO		
Recurso	Ações	Termos-chave
RECURSOS REPUTACIONAIS	<u>Feedback de campanhas</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Recall de campanha institucional; - Todo Brasil; - Recall aumenta a cada ano; - “entender o que bateu lá no associado” - entrevistam associados e não associados; - recall e crescimento caminham juntos.
	<u>Programa de Gestão da Qualidade</u>	<ul style="list-style-type: none"> - um dia na unidade acompanhando o atendimento; - observa acesso, tempo - observa o emprego do “jeito COOPCREDI de ser”; - Entrevista com associados e não associados; - diagnóstico; - se necessário recapitulação do “jeito COOPCREDI” de ser.

QUADRO 25 - RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS REPUTACIONAIS
 FONTE: O AUTOR BASEADO NA COLETA DE DADOS

4.2.3.6 Recursos financeiros

Os recursos financeiros de acordo com Morgan (2012), dizem respeito ao dinheiro disponível pra desenvolver as atividades de marketing. Nesse sentido, quanto maior o orçamento disponível para essas atividades, maior serão as possibilidades e a efetividade da área de marketing atuar em prol da organização.

No que diz respeito ao orçamento, esse não constitui um fator determinante para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado. Apesar de ser necessário para qualquer atividade de uma empresa, nas entrevistas não foi percebido como essencial. O orçamento das centrais é cerca de 3% do faturamento e é destinado para ações institucionais, que abranjam todas regiões que as centrais respondem. Já o orçamento das regionais, possuem o mesmo percentual mas são direcionados para ações locais.

De acordo com o gerente de marketing, não há um orçamento específico voltado para o relacionamento com os associados. Da mesma forma, não há nenhum tipo de financiamento, são utilizados recursos próprios, com exceção de recursos advindos do SESCOOPE que são destinados à confecção de materiais para os programas sociais, bem como panfletos, cadernos, e material de utilização interna. Como mostrado a seguir:

A gente tem 45 regionais, 45 cooperativas ligadas a central do COOPCREDI-SUL. E essas 45 cooperativas elas cotizam a mídia institucional. Tem uma verba aqui que eu administro, que eu faço RBS, faço Gaúcha, Atlântida, esses veículos que tem abrangência estadual. E localmente, regionalmente, cada cooperativa também tem a sua verba. Então ela investe no jornal local, na radio local, eventos locais, que são muito importantes pra aproximar a comunidade. Aí é ela que administra essa verba. Então a gente investe hoje, o manual fala de 2 a 3% da receita pra mídia, eventos, relacionamento, assessoria de imprensa, mais ou menos nessa média. E a gente também aqui busca algum recursos do SESCOOPE, porque a gente é associado, a gente contribui, então parte disso volta como subsídio e a gente utiliza em cadernos, nos livros, no crescer, (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

O resumo relativo aos principais pontos dos recursos financeiros, informacionais, físicos e legais estão no quadro 26 exibido após a análise desse último recurso.

4.2.3.7 Recursos informacionais

Os recursos informacionais são os recursos relativos a dados adquiridos do mercado e utilizados pelas organizações. Esses dados geram informações sobre consumidores e competidores, os quais são importantes para decisões relacionadas ao mix de marketing e planejamento de marketing (MORGAN, 2012).

Com relação aos recursos informacionais, a empresa possui uma área de inteligência de negócios que monitora ações de marketing de concorrentes. Além disso, possui uma empresa terceirizada que aponta tendências do mercado.

A gente tem uma área de database em marketing e pesquisa que tão monitorando o mercado, monitorando a concorrência, mas é um trabalho muito mais interno, de inteligência interna (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL).

Sim, tem uma pesquisa mensal sobre todas as ações de comunicação e marketing, de todas as instituições financeiras do Brasil. A gente faz via agência, com uma empresa terceirizada de pesquisa e a gente abastece todas as cooperativas com essa informação mensalmente. Então a gente monitora tudo que tá se fazendo em termos de comunicação, de marketing, ações promocionais, merchandising, enfim, tudo que tá se fazendo (ASSISTENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

E aí tem pesquisas também que a gente tem uma empresa que faz o planejamento pra gente que é a B.I. Company. A B.I. também faz pesquisas aí de cenários, tendências, quais são os produtos que a gente ainda não tem e que o nosso associado

pede, pra onde vai esse setor bancário, financeiro, projeções, enfim. Também com o associado, quanto ele consome com a gente, porque que ele ta consumindo produtos conosco e com os bancos que a gente chama do índice de principalidade, do COOPCREDI ser a principal instituição dele. Então tem várias pesquisas que na comunicação a gente se aproveita muito disso pra focar ações, focar campanhas, focar projetos (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Além disso, a empresa está na fase inicial de criação de um programa de *Customer Relationship Management* (CRM), o qual ajudará a fazer ofertas mais assertivas para os associados de acordo com as necessidades desses, gerando soluções financeiras a partir de informações de seu histórico de transações, hábitos, traçando um perfil do associado e identificando o momento em que esse se encontra em sua vida. Nesse processo é importante a conscientização dos colaboradores para que esse *software* seja alimentado e utilizado. As falas a seguir ilustram esse processo.

Hoje a gente tá iniciando um CRM, que a gente consegue ter toda visão, todo o ciclo de vida do associado: olhar lá pro Paulo, “em que momento de vida ele tá?”, “o Paulo vai casar”; então o que é importante pro Paulo nesse momento? Que soluções financeiras a gente consegue colocar à disposição dele, a própria consultoria financeira também é importante pro relacionamento com o associado (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL).

Ele tá no estágio das informações mais básicas, tanto informações de produtos, quanto é que consome, qual é o ticket médio, e depois numa segunda fase, entram mais as questões pessoais. Ele vai sendo alimentado: sei que o associado gosta disso, é de tal time, faz Gestão Ambiental, etc. Então alimenta e depois vai se alimentando, mas o básico já tá em operação, que tu consegue ver se tem seguro, se não tem, quantas vezes vai na unidade e depois na sequência ele vai te dar a tua propensão: ele consome mais isso, mais aquilo, ele é mais aplicador, mais poupador, o perfil dele de poupador é tal, então ele vai agregar. Mas hoje o básico tá funcionando, mas tem boas perspectivas de CRM. [...] O software, sozinho, ele não faz nada, então tu tem que alimentar. O CRM é muito bom pra ter um histórico: o gerente sai daquela unidade; o outro cara que entra tem toda a tua vida ali dentro, todo o teu consumo, teus hábitos, tu olha na tela e tem a tua foto. É importante por isso; a gente tá num processo de conscientização (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

O CRM, assim como o programa de gestão da qualidade, mesmo estando em fase inicial de implantação possui potencial para desenvolver a capacidade de relacionamento com o associado e aumentar sua efetividade. Pois aumentando as

informações dos associados é possível que o colaborador consiga entender esse melhor e conseguir atender sua necessidade de maneira mais assertiva.

4.2.3.8 Recursos físicos

No que diz respeito aos recursos físicos, na perspectiva dos serviços são considerados como recursos físicos os aspectos tangíveis que afetam a percepção dos consumidores como: uniformes, equipamentos, decoração (MORGAN 2012; ZEITHAML e BITNER, 2003).

Com relação aos recursos físicos relativos a instalações, de acordo com as entrevistas, essas foram ampliadas e adequadas de acordo com o crescimento das cooperativas, sendo um processo incremental e constante, acompanhando o crescimento da empresa. Nesse sentido, houve mudança de local, ampliação de estrutura física e renovação de parque tecnológico para acompanhar esse crescimento, como relatado nos trechos a seguir:

As mudanças são bem orgânicas e graduais. Esse prédio aqui não foi de uma hora pra outra que foi construído, o número de colaboradores que a gente tem hoje, o COOPCREDI tá em dez estados, tem mais de 2.400.000 associados, então não teve um momento que teve uma supervirada de chave. O COOPCREDI cresce, em média, 25% todos os anos. E, claro, esse crescimento ele também requer estrutura física, ele requer assessor, ele requer maior qualificação, mas a gente não teve um momento, é mais constante o processo (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL).

Acho que todas as unidades de atendimento passaram por modificação, ou mudança de local, ampliaram tamanho. Todo parque tecnológico também na parte de computadores, também teve alterações, mudanças pra acompanhar isso também (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Já com relação aos equipamentos, uniformes e decoração, com a reestruturação feita em 2003 foi criado um manual da utilização da marca, bem como de dependências para equipamentos e decoração com a finalidade de ajudar com que a marca e a imagem do COOPCREDI fosse vista da mesma forma em todas as cooperativas, criando valor para a marca. Para isso foram escolhidos fornecedores, os quais foram homologados e disponibilizados em um portal acessível a todas cooperativas, para que seja mantido o padrão, como apontado a seguir:

Em 2003 quando a gente criou o manual de comunicação, a gente criou um manual de dependências também. Padronizando também as dependências, também era uma coisa que tava confusa, cada unidade tinha uma cor, tinha um móvel. A gente catalogou fornecedores, treinou esses fornecedores, preparou. E a cada mudança no manual, a cada atualização dele a gente chama esses fornecedores pra reciclar. São fornecedores que a gente tem no portal, eles estão homologados, as cooperativas comprar desses (GERENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO).

Essas atitudes, apesar de ajudar com o crescimento e valorização da marca, os quais são importantes em termos de percepção de associados e potenciais associados, não teve influência relevante no desenvolvimento da capacidade de relação com os associados. Pode-se dizer que os recursos físicos possuem um papel acessório, de suporte, no desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado, visto que é importante para as atividades da empresa, em termos de estrutura física e equipamentos, bem como valorizam a marca da empresa, mas não estão diretamente ligados ao relacionamento com os associados.

4.2.3.9 Recursos legais

Recursos legais são instrumentos que promovem proteção a outros tipos de recursos relacionados às empresas como propriedade de produto, processos tecnológicos, nomes e símbolos de marcas (MORGAN 2012).

Por serem instituições financeiras, as cooperativas de crédito estão inseridas em um complexo de normas jurídicas. Estas envolvem desde a sua constituição, composição dos órgãos estatutários, defesa do consumidor, questão de juros legais até responsabilidade de seus dirigentes.

A legislação específica que atualmente rege o Cooperativismo de Crédito está baseada nas seguintes leis:

- 1) Lei 5.764/71 – Lei do Cooperativismo Brasileiro;
- 2) Lei Complementar 130/2009 (Lei Complementar à Lei 5.764/71);
- 3) Resolução 3.859/2010 (Resolução do Conselho Monetário Nacional).

Segue uma breve apresentação da legislação básica sobre o cooperativismo de crédito:

- Lei nº 5.764/71 – Política Nacional do Cooperativismo - Adotando os princípios universais do cooperativismo, estabelece as maneiras de constituir,

desmembrar, fundir, incorporar e dissolver uma cooperativa, os artigos obrigatórios no estatuto da sociedade, suas regras de funcionamento, as funções dos órgãos estatutários (especialmente os Conselhos Fiscal e de Administração). Também estabelece os direitos e deveres dos associados, a forma de distribuição das sobras ou rateio das perdas do exercício, os fundos obrigatórios e os livres, a definição de ato cooperativo não sujeito a tributos, enfim, toda a organização da sociedade cooperativista, incluindo a de crédito.

Entretanto, a Lei nº 4.595/64, anterior, estabelece que o Conselho Monetário Nacional é a instituição pública autorizada a normatizar o sistema financeiro brasileiro. Respeitando-se a independência das leis, todos os atos referentes às atividades operacionais das cooperativas de crédito são estabelecidos pelo referido Conselho, em paralelo à Lei Cooperativista.

- Lei Complementar nº 130/09 – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – Através desta lei, passou a ser permitido que uma cooperativa de crédito que tenha Conselho de Administração crie, em sua estrutura funcional, uma Diretoria Executiva subordinada ao Conselho e formada por profissionais, associados ou não. Isso é importante para a profissionalização das cooperativas, que poderão escolher dirigentes no mercado de trabalho.

Estabelece, ainda, que o mandato dos conselheiros fiscais pode ser de até três anos, ao invés de um ano, como é para os demais ramos cooperativos. A renovação obrigatória também foi mudada, passando a ser de somente um terço (e não mais dois terços). Foi dada permissão para que as cooperativas de crédito, nos termos da legislação específica, possam ter acesso a recursos oficiais para o financiamento das atividades de seus associados.

A resolução 3.859/2010 do Conselho Monetário Nacional regulamentando a criação e o funcionamento das Cooperativas de Crédito. A resolução é dividida nos seguintes capítulos:

- Da constituição, da autorização para funcionamento e da alteração estatutária;
- Das condições estatutárias de admissão de associados;
- Das condições especiais relativas às cooperativas de livre admissão de associados, de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores e de empresários;
- Da aplicação de princípios de governança corporativa;

- Das atribuições especiais das cooperativas centrais de crédito e das confederações de centrais;
- Da auditoria externa;
- Do capital e do patrimônio;
- Das operações e dos limites de exposição por cliente (grupo econômico);
- Do cancelamento da autorização para funcionamento;
- Das disposições complementares.

A Resolução 3.859/2010 substitui a Resolução 3.442/2007 que havia sido editada em Fev/2007.

Estão representadas no Quadro 26 as principais informações sobre os recursos financeiros, informacionais, físicos e legais.

A partir do que foi apresentado, pode-se afirmar que para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado foi percebida a importância de quatro recursos: de conhecimento tácito, organizacional, humano e relacional. Esse resultado aponta para esses recursos como sendo importantes para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com clientes.

Nesse sentido percebeu-se que esses recursos são mobilizados em direção ao atendimento das necessidades dos associados, ou seja, o diferencial da empresa por ter uma natureza cooperativa e o fato do associado ser dono do negócio é o que move as atividades do dia-a-dia utilizadas para a implementação das estratégias da empresa (VORHIES, 1998). Tais ações são congruentes com a ideia de transformar *inputs* de marketing, que no caso são os recursos utilizados, em *outputs*, como as capacidades de marketing, relacionamento com os associados, crescimento da empresa, (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997).

Além disso, o CRM e da gestão de qualidade, que estão em fase inicial de implantação, apareceram como recursos potenciais para o desenvolvimento, no sentido de aprimoramento contínuo, da capacidade de relacionamento com os associados. O primeiro pois, com a utilização do software será possível que a cooperativa consiga compreender melhor seu associado baseado no seu perfil, o qual estará informado de forma mais completa. Já o segundo, auxiliará na manutenção da qualidade do atendimento na ponta, o qual é um canal bastante importante de contato com o associado.

DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO		
Recursos	Ações	Termos-chave
RECURSOS FINANCEIROS	<u>Orçamento</u>	- cooperativas cotizam a mídia institucional; - cada cooperativa tem verba local; - manual indica 2 a 3% do faturamento; - investimento em rádio, jornal e eventos locais; - aproximação com os associados da cooperativa
	<u>SESCOOP</u>	- cooperativa associada no SESCOOP - subsídio - livros programas sociais
RECURSOS INFORMACIONAIS	<u>Inteligência de negócios</u>	- database em marketing; - monitoramento do mercado;
	<u>Agência terceirizada</u>	- pesquisa mensal; - monitoramento de ações de comunicação de todas empresas financeiras; - pesquisa de tendências; - direcionador de ações de marketing;
	<u>CRM</u>	- estágio inicial; - ciclo de vida dos associados; - perfil e hábitos dos associados - processo de conscientização para alimentação do sistema
RECURSOS FÍSICOS		- mudanças orgânicas e graduais - crescimento constante - mudanças de local - ampliação de tamanho; - renovação do parque tecnológico
RECURSOS LEGAIS		- <u>Lei 4.595/64</u> - <u>Lei 5.764/71</u> - <u>L. C. 130/2009</u> (Lei Complementar à Lei 5.764/71) - <u>Resolução 3.859/2010</u>

QUADRO 26 - RESUMO DA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS, INFORMACIONAIS, FÍSICOS E LEGAIS

FONTE: O AUTOR BASEADO NA COLETA DE DADOS

A Figura 12 resume os principais elementos responsáveis para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento do COOPCREDI com seus associados. Nessa a natureza do negócio aparece como elemento mais abrangente desse processo e norteadora dos demais elementos.

A seguir, a cultura da empresa, nessa análise representada de forma restrita por meio dos valores que guiam o negócio como, por exemplo: foco no relacionamento sustentável com o associado, foco na necessidade do associado, criação de relação de confiança, tomada de decisão participativa e transparência, bem como na declaração da missão da mesma, a qual é: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar

renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Por fim, os recursos que foram identificados como importantes para a criação da capacidade: de conhecimento tácito, organizacional, humano e relacional.

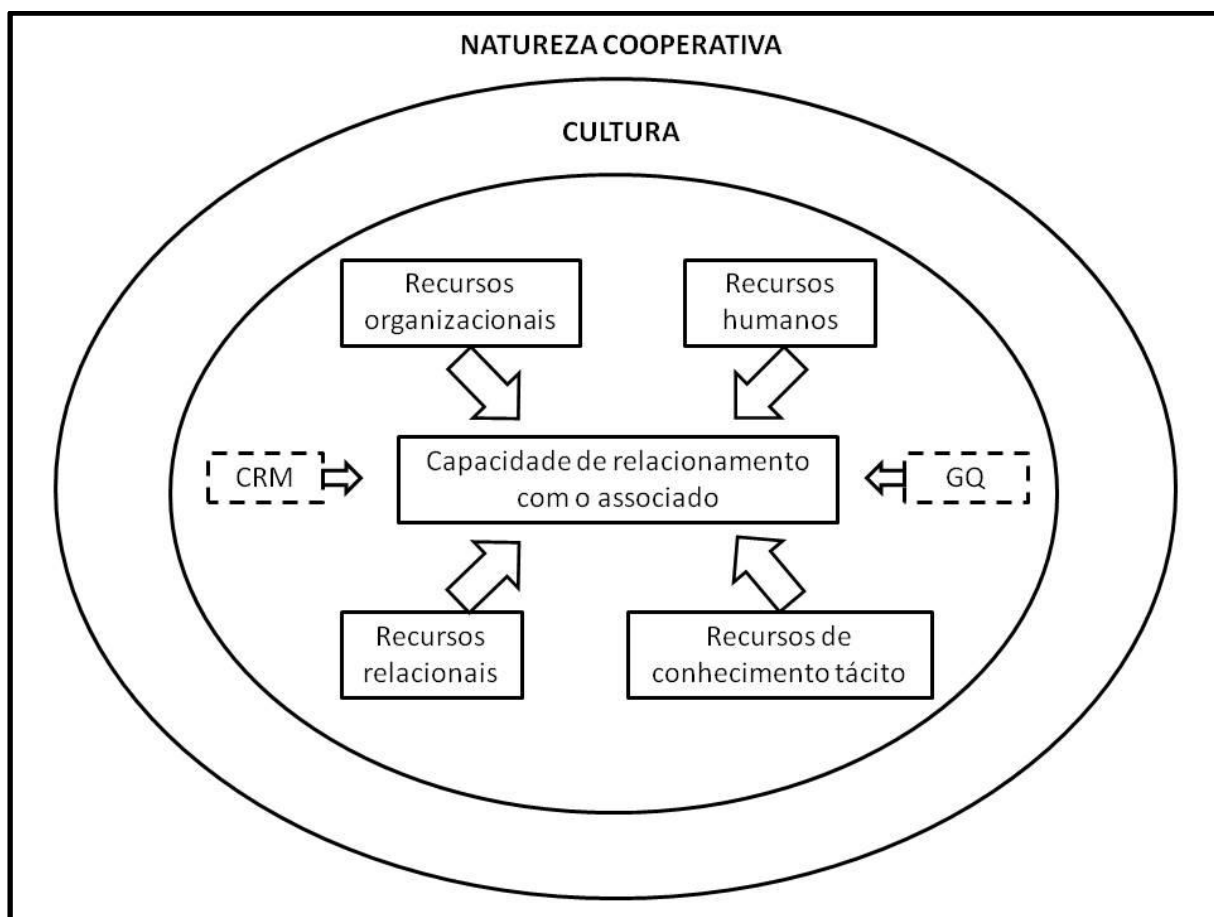


FIGURA 12 - ELEMENTOS IMPORTANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO
FONTE: O AUTOR

4.2.4 Transformação de ativos na capacidade de relacionamento com o associado

A transformação de ativos em capacidades de marketing, ou seja, o desenvolvimento de uma capacidade de marketing é realizado por meio da aplicação repetidamente de conhecimentos e habilidades para transformar *inputs* de marketing em *outputs* (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997),

Nesse sentido, a partir da síntese do material empírico é possível afirmar que essa transformação é realizada considerando premissas, que guiam os

negócios da organização e, portanto guiam as ações realizadas por meio dos recursos da empresa, conforme se visualiza na figura 13.



FIGURA 13 - ELEMENTOS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE ATIVOS EM CAPACIDADES DE MARKETING
FONTE: O AUTOR

Com relação às premissas que guiam os negócios da cooperativa essa dizem respeito: à natureza cooperativa do negócio, ao posicionamento da empresa, aos valores e à sua missão.

O fato de o COOPCREDI ter uma configuração cooperativa é o que define todas as atividades da empresa, visto que uma cooperativa é feita de pessoas e para pessoas, onde todos são donos do negócio e considerando a cooperativa como um todo onde todos ganham ou perdem juntos.

A partir disso, o COOPCREDI, por ser uma cooperativa de crédito, apesar de atuar no ramo onde atuam os bancos tradicionais, tem um posicionamento diferente desses, o qual, segundo os entrevistados é: temos tudo que um banco tem, mas com valores diferentes.

Esses valores dizem respeito à forma de se relacionar com o associado, entendendo suas necessidades, conhecendo o associado, criando confiança com ele, buscando um relacionamento sustentável, de longo prazo. Esses valores refletem em todas as áreas da empresa, e são traduzidos em “não enfiar um produto goela abaixo”, oferecer produtos de acordo com o perfil do associado, atrair esses para participar dos programas sociais da empresa os quais aumentam a abrangência da participação deles.

Já a declaração da missão corrobora com essa ideia, quando mostra a valorização do relacionamento: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Os recursos que, neste trabalho, se demonstraram mais importantes para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado são: recursos de conhecimento tácito, recursos organizacionais, recursos humanos e recursos relacionais.

Com relação aos recursos de conhecimento tácito, são exemplos de ações direcionadas à criação da capacidade de relacionamento com o associado e permeadas pelas premissas da empresa a essência da empresa na gestão da marca, e as vendas focadas nas necessidades dos associados. Já no que diz respeito aos recursos organizacionais, são exemplos de ações os mecanismos de reforço de cultura (integrações, eventos internos) e estrutura que permite o desenvolvimento local por meio de cooperativas com certa independência.

Já nos recursos humanos são realizadas ações que buscam a participação de colaboradores e associados na tomada de decisão, como, por exemplo, nas assembleias; e desenvolvimento da cultura da empresa desde a seleção dos colaboradores, inclusive buscando colaboradores com valores congruentes com os da cooperativa. Por fim, as ações de recursos relacionais dizem respeito aos mecanismos de participação dos associados por meio dos projetos sociais bem como o retorno para comunidade local por meio de patrocínio de eventos locais e do FATES, Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social, é um fundo onde as sociedades cooperativas são obrigadas a constituir, no mínimo, 5% (exigido pela Lei nº 5.764/71) das sobras líquidas apuradas no exercício resultante do ato cooperativo.

Além desses, o CRM e a gestão de qualidade, que estão em fase inicial de implantação, apareceram como recursos potenciais a serem mobilizados para a continuidade de desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado.

Diante do que foi exposto em relação às ações por meio dos recursos de marketing, é possível perceber que esse processo é desenvolvido em resposta a ações estratégicas, que no caso são definidas baseadas nas premissas e na missão da cooperativa, bem como às atividades do dia-a-dia utilizadas para a implementação das estratégias da empresa (VORHIES, 1998).

Por fim, os resultados alcançados por meio desse processo, além do desenvolvimento da capacidade de marketing da cooperativa, no contexto estudado são: crescimento do negócio, a satisfação dos colaboradores e a satisfação do associado. Com relação ao primeiro, isso é demonstrado pelo crescimento da empresa de 20 a 25%, o qual está bem acima da média do setor que é de 12%. Já o segundo, pode ser demonstrado pelo fato da empresa ser considerada uma das 150 melhores empresas para se trabalhar segundo a revista *Você S/A* (2013). Por fim, de acordo com dado interno fornecido pela empresa o nível de satisfação dos associados por meio do Net Promoter Score (NPS) foi de 60% em 2013, índice próximo ao de bancos *prime*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção é apresentado, primeiramente como foram cumpridos os objetivos deste trabalho. Posteriormente são apresentadas as contribuições acadêmicas e gerenciais, respectivamente. Por fim, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Para atingir o objetivo maior da pesquisa foi necessário cumprir objetivos específicos. O **primeiro objetivo específico** foi o de **identificar a principal capacidade de marketing da empresa**, a qual foi explorada posteriormente. A capacidade identificada por meio de entrevista com o Gerente de Marketing da empresa e ratificada por meio das demais entrevistas e de dados secundários (materiais sobre empresa, *website* da empresa) foi a capacidade de relacionamento com o cliente.

Essa capacidade interfuncional (MORGAN, 2012) é decorrente da natureza do negócio da empresa, por ela ser uma empresa cooperativa que atua na área de cooperativas de crédito. E por atuar no setor financeiro, onde atuam bancos tradicionais, a empresa decidiu mostrar que é diferente também na sua nomenclatura. Portanto, entre outras diferenças, os clientes são chamados de associados. Nesse contexto a capacidade foi denominada capacidade de relacionamento com o associado.

O **segundo objetivo específico** foi o de **entender como essa capacidade foi criada**, ou seja, como a empresa chegou a decisão de criar sua principal capacidade de marketing. Apesar de essa ser uma questão difícil de pontuar visto que as atividades de uma empresa são contínuas, as entrevistas mostraram que a criação da capacidade de relacionamento com os associados começou a ser criada no ano de 2003 quando a empresa passou por uma grande reformulação em decorrência do seu crescimento nos anos anteriores, bem como da confusão interna e externa sobre o que exatamente era o COOPCREDI. Esse crescimento, e até mesmo a falta de posicionamento interno, foi decorrente da criação de um “banco” em 1995, o qual é uma espécie de fábrica dos produtos oferecidos pela empresa, e dessa forma ela conseguiu se equiparar a produtos oferecidos pelos bancos tradicionais.

Para a realização da reformulação, foi contratada uma consultoria a qual trabalhou juntamente com as áreas de marketing e gestão de pessoas, para estruturar a empresa em termos de posicionamento, nomenclaturas, marca. Como produto final dessa reestruturação, então, surgiram o manual da marca e o manual de comunicação com o posicionamento, públicos-alvo, nomenclaturas, além de uma peça teatral que foi apresentada nas unidades para que os colaboradores entendessem o que havia sido definido de forma lúdica.

Além disso, durante a reformulação, participaram colaboradores vindos de cooperativas do interior do estado, os quais, além de trazerem suas demandas locais, ficaram responsáveis por replicar o que havia sido formulado, nas cooperativas das suas regiões. Para auxiliar nesse processo, foi elaborada uma peça teatral mostrando o que era o COOPCREDI e suas diferenças com os bancos tradicionais.

Por fim, o **último objetivo específico** foi o de identificar **como a empresa desenvolveu a capacidade identificada**, ou seja, como a empresa transformou ativos na sua principal capacidade de marketing. Para atingir tal objetivo, foi analisado, em entrevistas e dados secundários, como a empresa mobilizou seus recursos para que fosse possível desenvolver a capacidade de relacionamento com o associado. A partir da análise do material empírico coletado, ficou evidente a importância de 4 recursos para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado: recursos tácitos, recursos organizacionais, recursos humanos e recursos relacionais.

Os **recursos de conhecimento tácito**, identificados na COOPCREDI como importantes, referem-se à preocupação da empresa de publicidade que trabalha para cooperativa em mostrar o diferencial da empresa quanto a um banco tradicional, e ênfase dos vendedores na construção de relacionamento com o associado. Essas duas ações são decorrentes principalmente do fato do associado, além de cliente, por estar em uma instituição cooperativa, também ser dono do negócio.

Já os **recursos organizacionais** Com relação aos sistemas comunicação, no caso do COOPCREDI por sua natureza cooperativa, são realizadas assembleias com os associados para mostrar resultados e para que esses possam exercer seu

“poder de dono” e votar nas consultas, participando e decidindo os rumos da organização.

Além disso, o fato do COOPCREDI ter um relacionamento mais próximo ao associado tem relação direta com a forma que a cooperativa de crédito está estruturada, a qual difere bastante de um banco tradicional.

Outro aspecto organizacional importante, diz respeito a um aspecto cultural da organização que são os valores. O COOPCREDI divulga, para o público interno e externo, que eles são uma instituição financeira com todos produtos que um banco possui, mas com valores diferentes. Esses valores estão no site da empresa e também expostos nos locais de trabalho dos colaboradores.

No que diz respeito aos **recursos humanos**, esses representaram papel fundamental no desenvolvimento das atividades direcionadas ao relacionamento com os clientes, seja no que diz respeito aos colaboradores da empresa em si ou ao departamento de gestão de pessoas, o qual trabalha intimamente relacionado à área de marketing.

O primeiro exemplo está na reestruturação ocorrida na empresa em 2003, na qual colaboradores de diferentes hierarquias participaram tanto na formulação quanto na implementação da estratégia nas cooperativas locais. Além disso, a empresa também se dedica a ter aproximação com os associados por meio de ações que visam fortalecer a ideia cooperativa da empresa e trazer o associado para dentro do COOPCREDI, como, por exemplo, a palavra COOPERAÇÃO construída com pequenos azulejos em um muro que fica na sede administrativa da empresa.

Outro fator importante para o atendimento do COOPCREDI ser mais próximo do associado, buscando entender melhor suas necessidades, é o fato dos colaboradores também serem associados, e, portanto não prejudicarem esses, não oferecendo produtos que eles não podem pagar, por exemplo, pois estariam se prejudicando e prejudicando a cooperativa como um todo. Para tanto há a preocupação de selecionar profissionais que tenham valores congruentes com os pregados na empresa, visto sua natureza cooperativa.

Com relação aos **recursos relacionais** esses são decisivos para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com os associados. Fazem parte desses recursos os programas sociais, ou seja, para os associados, e o retorno para a comunidade local onde se encontra a cooperativa.

Com relação aos programas sociais, eles são formados pelos programas “boas vindas”, “crescer” e “pertencer”. Os dois primeiros programas basicamente têm o objetivo de mostrar o que é uma cooperativa de crédito, ressaltando as diferenças delas para um banco tradicional e mostrando os direitos e deveres do associado. Já o programa pertencer busca formar representantes de associados para que seja possível aumentar a participação desses nas decisões da empresa discutidas em assembleias.

Com relação ao retorno para comunidade, essa é uma prática realizada pelas cooperativas até mesmo por exigência legal. Os recursos que são investidos na cooperativa localmente voltam para aquela comunidade em forma de investimento em negócios locais, como patrocínio em eventos da região.

Com o cumprimento dos objetivos específicos foi possível atingir o objetivo principal desse trabalho o qual é analisar como foi criada e desenvolvida a principal capacidade de marketing de uma cooperativa de crédito gaúcha.

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

O presente estudo contribui para área de marketing, primeiramente, como mais um estudo empírico sobre o tema “capacidades de marketing”, o qual foi apontado como prioridade de pesquisa no biênio 2012/2014 pelo Marketing Science Institute (MSI, Research Priorities, 2012-2014).

Além disso, nesta pesquisa o tema de capacidade de marketing foi abordado sob uma perspectiva diferente dos trabalhos da literatura consultada. Primeiro, porque o trabalho buscou entender como a principal capacidade de marketing de uma empresa pode ser desenvolvida, diferentemente de trabalhos consultados que procuram identificar a relação do grau de desenvolvimento de capacidades de marketing com, por exemplo, vantagem competitiva (WEERAWARDENA, 2003; VORHIES e MORGAN, 2005) e com o desempenho das empresas (VORHIES HARKER, 2000; MORGAN, SLOTEGRAAF e VORHIES, 2009; VORHIES ORR BUSH, 2011; MORGAN, 2012).

Segundo, pois para ser possível o entendimento de como uma capacidade de marketing se desenvolve em uma empresa, a abordagem qualitativa foi a mais indicada, visto que já que essa permite a análise de detalhes e o entendimento de

singularidades (CRESWELL, 2007), diferentemente dos trabalhos consultados, os quais, em consequência da sua finalidade, utilizaram abordagens quantitativas.

O estudo ainda contribui para literatura referente às capacidades de marketing confirmando o conceito de que essa é um complexo pacote de atividades e aprendizado coletivo exercido por meio de processos organizacionais que asseguram a coordenação superior para atividades funcionais, atendendo às necessidades do mercado e criando valor a produtos e serviços, e para perseguir objetivos desejados “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”. (DAY, 1994; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012).

Isso é demonstrado com as ações da empresa para que o colaborador entenda o que é uma cooperativa, que nesse negócio o associado é também dono e que, portanto, a empresa possui o foco no atendimento das necessidades desse, denominado por eles como uma consultoria financeira.

Além disso, Day (1994) postula que as capacidades de marketing estão entrelaçadas aos processos organizacionais. Isso fica evidente na COOPCREDI desde o desafio de escolher uma peça publicitária que demonstre os valores e diferenciais da cooperativa até a contratação de colaboradores que possuam valores que vão ao encontro dos valores da cooperativa.

O estudo também explorou elementos que não são abordados em estudos empíricos na literatura consultada. A criação e o desenvolvimento de capacidades de marketing na forma que foram definidas e contempladas nesse estudo, levaram a algumas conclusões.

Com relação à criação da capacidade de relacionamento com o associado, no caso específico de uma cooperativa, percebeu-se que com a aquisição e análise de conhecimento (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH 2011), sobre o crescimento da empresa e de percepções dos associados e colaboradores, foi percebida a necessidade de reestruturação da empresa em termos de posicionamento interno e externo, o qual proporcionou o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o cliente.

Nesse mesmo sentido, na reformulação do posicionamento ocorrido na empresa, utilizou-se o *sense-making*, o qual, de acordo com Vorhies, Orr e Bush

(2011), diz respeito a reuniões, discussões e outras formas de comunicação e relação interpessoal. Tal fato fica evidente na participação de funcionários de diferentes hierarquias que trouxeram demandas locais para elaborar os guias que foram os produtos finais dessa reestruturação, bem como os mesmos foram responsáveis por replicar nas suas regiões o que foi decidido estrategicamente.

Por fim, no desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado foi percebida a importância de quatro recursos: de conhecimento tácito, organizacional, humano e relacional. Esse resultado aponta para esses recursos como sendo importantes para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com clientes.

Nesse sentido percebeu-se que esses recursos são mobilizados em direção ao atendimento das necessidades dos associados, ou seja, o diferencial da empresa por ter uma natureza cooperativa e o fato do associado ser dono do negócio é o que move as atividades do dia-a-dia utilizadas para a implementação das estratégias da empresa (VORHIES, 1998). Tais ações são congruentes com a ideia de transformar *inputs* de marketing, que no caso são os recursos utilizados, em *outputs*, como as capacidades de marketing, relacionamento com os associados, crescimento da empresa, (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997).

Por fim, a contribuição maior desse estudo é mostrar como uma empresa pode transformar seus ativos em uma capacidade de marketing, respeitando o contexto dessa pesquisa. Nesse sentido, a partir da síntese do material empírico é possível afirmar que essa transformação é realizada considerando premissas (natureza cooperativa, posicionamento, missão e valores) que guiam os negócios da organização e, portanto, guiam as ações realizadas por meio dos recursos da empresa (principalmente recursos de conhecimento tácito, organizacional, de recursos humanos e recursos relacionais) gerando resultados (capacidade de relacionamento com o associado, satisfação de colaboradores e associado e crescimento da empresa), como detalhado na Figura 13.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

As contribuições gerenciais dessa pesquisa recaem sobre três pontos: contribuição para a empresa estudada, contribuição para empresas de natureza

cooperativa e contribuições para empresas que pretendem desenvolver a capacidade de relacionamento com o cliente.

Com relação ao primeiro, este estudo servirá para empresa estudada por possibilitar que essa, a partir da identificação de como sua capacidade de relacionamento com o associado foi desenvolvida, possa manter e desenvolver mais ainda essa capacidade, visto que ela terá informação dos recursos importantes que compõem essa capacidade. Além disso, a empresa pode verificar se a capacidade identificada está de acordo com a sua estratégia. Por fim, é possível que esses recursos sejam importantes para que sejam desenvolvidas outras capacidades de marketing.

Já a contribuição gerencial para outras empresas de natureza cooperativa está no fato de que a partir desse estudo elas possam desenvolver ou melhorar seu relacionamento com os associados a partir da mobilização dos recursos de conhecimento tácito, organizacional, humano e relacional, os quais foram identificados como importantes na pesquisa realizada. Além disso, a presente pesquisa apresenta elementos práticos para possibilitar - como, por exemplo, os programas sociais - a mobilização desses recursos a fim de desenvolver a capacidade de relacionamento com o associado.

Por fim, o estudo contribui para empresas em geral que pretendem desenvolver a capacidade de relacionamento com clientes, pois, da mesma forma que para outras empresas de natureza cooperativa, além de apontar os recursos importantes para o desenvolvimento dessa capacidade de marketing, mostra como esses recursos podem ser mobilizados. Entretanto, por não apresentar as mesmas características de natureza cooperativa, a empresa dependerá da capacidade de adequação dessas informações para sua realidade.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Uma das limitações é que a pesquisa não ocorreu com todos os responsáveis pela estratégia de marketing na organização, e sim com parte da população. Se toda a população tivesse sido consultada, poderia ter enriquecido mais os dados coletados, visto que várias fontes em uma pesquisa qualitativa agregam valor a ela. Nesse sentido, algumas entrevistas com pessoas consideradas

relevantes para a pesquisa foram solicitadas, mas por motivos de estarem em período de férias ou não possuírem espaço nas suas agendas, impossibilitou o contato.

Também é importante mencionar as percepções, opiniões e avaliações subjetivas dos respondentes, que influenciaram suas respostas. Além disso, alguns dados secundários e informações que seriam relevantes para a pesquisa não puderam ser fornecidos pelos entrevistados por considerarem essas estratégicas para a empresa.

Como sugestões de pesquisas futuras, seria interessante investigar outros segmentos de empresas e com uma população mais ampla, a fim de identificar outras facetas do fenômeno bem como reforçar o que foi encontrado neste estudo.

Outra possibilidade é investigar cooperativas de outros segmentos com o objetivo de verificar se a condição encontrada na cooperativa pesquisada está presente em outros tipos de empresas com essa natureza.

Por fim, seria válido investigar a congruência da principal capacidade de marketing da empresa com a sua estratégia, bem como verificar como os clientes ou associados percebem a postura da empresa com relação ao relacionamento com eles.

REFERÊNCIAS

ATUAHENE-GIMA, K. Determinants of inward technology licensing intentions: an empirical analysis of Australian engineering firms. **Journal of Product Innovation Management**, 10, p. 230-240, 1993.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **50 maiores bancos e o consolidado do sistema financeiro nacional**. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>. Acessado em: 20 jan. 2014.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17, 1, p.99-120, 1991.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed., São Paulo: Artmed, 2007.

DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, Greenvale, v. 20, n. 4, p. 323-329, Fall 1992.

DAY, G. S. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 37-52, Oct. 1994.

ESTADÃO. **Clientes gastam mais com serviços bancários (2013)**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,clientes-gastam-mais-com-servicos-bancarios,1097861,0.htm>. Acessado em: 20 de jan. 2014

FLICK, U. **A pesquisa qualitativa: relevância, história, aspectos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, 7(4), 375–387, 1996.

LIU, C.-Y. G.; KO, W. W. Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of Charity Retailing Operation of British Social Enterprises. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, pp. 1-29, 2011

LUCE, F. B.; TOALDO, Ana M. M.. Estratégia de Marketing: Contribuições para a Teoria em Marketing. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 46, n. 4. Outubro-Dezembro, 2006.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organizational Science**, 2 (February), 71, 1991.

MALHOTRA, N. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Marketing research: an applied orientation.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2010-2012). **Research Priorities**. Disponível em: <http://www.msi.org/research/index.cfm?id=338>. Acesso em: 10 dez. 2012.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, Steven W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 18-40, Apr. 1999.

MERRILEES, B., *et al.*, Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance, **Industrial Marketing Management**, 2010.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J., C. S.; VORHIES, D. W. Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, 26: 284–293, 2009

MORGAN, N. A.; Marketing and business performance. *Journal of the Academic Marketing Science*. 40:102–119 2012.

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 40:271–289, 2012.

MORGAN, N. A., VORHIES, D. W., & MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, 30(8), 909–920, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Forma ideal de organização**. <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>. Acessado em: 20 jan. 2014.

PETERAF, M. A.; BERGEN, M. E. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. **Strategic Management Journal**, 24, 2003.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Dados consolidados dos Sistemas Cooperativos**. Disponível: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos>. Acessado em: 20 jan. 2014.

SANTOS-VIJANDE, L. *et al.* Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. In: **Journal of CENTRUM Cathedra**, Vol. 5, Issue 1, p. 24-42, 2012.

SASHITTAL, H.; JASSAWALA, A. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory. In: **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 29, nº 1, p. 50-69, 2001.

SEBRAE. **Série Empreendimentos Coletivos – Cooperativa (2009)**. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Serie-Empreendimentos-Coletivos---Cooperativa>. Acessado em: 20 jan. 2014.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509–535, 1997.

TOALDO, A. M. M. Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico. **Tese de Doutorado**. UFRGS - Escola de Administração, Porto Alegre, 2004.

TREZ, G. A Influência da estrutura de marketing no processo de implementação da estratégia. **Tese de Doutorado**. UFRGS - Escola de Administração, Porto Alegre, 2009.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenville, v. 27, n. 2, p. 120-144, Spring 1999.

VARADARAJAN, P. R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 38:119–140, 2010

VOCÊ S/A. **Melhores empresas para trabalhar – 2013**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2013/cooperativas/>. Acessado em: 20 jan. 2014.

VORHIES, D. W. An investigation of the factors leading to the development of marketing *capabilities* and organizational effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, 6, 1998.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.; The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation . **Australian Journal of Management**, v 25: 145-173. 2000

VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, 33, 11/12, 1999.

_____; ORR, L.; BUSH V. D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v 39:736–756, 2011.

_____; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, 69 (January), 80–94, 2005.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. **Journal of Marketing**, 67, Jan. 2003.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, 11, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 4a ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços** – A Empresa Com Foco No Cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXOS

ANEXO A

Escalas – Capacidades de Marketing

a) Atuahene-Gima (1993)

Escala comparativa com o concorrente (muito melhor- muito pior)

- Qualidade do serviço ao cliente
- Eficácia da propaganda
- Qualidade dos vendedores
- Rede de distribuição
- Gasto em propaganda em relação a vendas
- Número de segmentos de mercado atendidos
- Diversidade da linha de produtos
- Habilidade de pesquisa de mercado
- Velocidade de introdução de novos produtos
- Habilidade para diferenciar produtos

b) Vorhies (1998)

Capacidades de Marketing – Qual a importância das seguintes atividades de marketing para sua empresa? (Muito baixa – Muito alta)

Promoção

- Atividades de propaganda
- Qualidade da comunicação da imagem
- Promoções de vendas (cupons, amostras, testes, etc.)
- Construção de lealdade à marca

Produto

- Segmentação de Mercado
- Definição de mercado-alvo de clientes
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços
- Posicionamento de produto para clientes selecionados

Preço

- Preço abaixo dos competidores
- Redução de custos de produtos e serviços
- Descontos por volume
- Monitoramento de preços da concorrência
- Monitoramento de ações dos concorrentes

Distribuição

- Redução de custos em distribuição
- Distribuição de produtos por canais exclusivos
- Distribuição de produtos por todos os canais disponíveis

Pesquisa de Mercado

- Planejamento de mercado
- Pesquisa de mercado

- Previsão de vendas

c) Vorhies, Harker e Rao (1999)

Por favor, indique sua concordância ou discordância com as seguintes afirmações a respeito das capacidades de marketing de sua Unidade de Negócios.

- Nossas habilidades de pesquisa de mercado ajuda-nos a identificar novos clientes melhor do que nossos competidores
- Habilidades de pesquisa de marketing ajuda-nos a desenvolver programas de marketing eficientes
- Nós utilizamos informações de pesquisa de marketing mais eficientemente do que nossos concorrentes utilizam as suas
- Nossa especialização em pesquisa de marketing ajuda-nos a desenvolver programas de marketing melhores do que os dos nossos concorrentes
- Preço tem um impacto importante no sucesso dos programas de marketing
- Nossa abordagem de preços é mais eficaz do que de nossos concorrentes
- Sabemos das táticas de preços dos concorrentes melhor do que eles sabem das nossas
- Nossos preços são mais competitivos do que os dos nossos concorrentes
- Nós fazemos desenvolvimento de novos produtos melhor do que nossos concorrentes
- Nosso desenvolvimento de produtos/serviços normalmente ficam aquém dos objetivos
- O desenvolvimento de produtos/serviços nos permite uma vantagem no mercado
- Os esforços de desenvolvimento de produtos fornecem respostas aos consumidores melhores do que os dos concorrentes
- Temos melhor relacionamento com distribuidores do que nossos concorrentes
- Nosso sistema de distribuição é mais eficiente do que o de nossos concorrentes
- Trabalhamos mais próximos dos distribuidores do que nossos concorrentes
- Nossos programas de distribuição são vitais para o sucesso dos programas de marketing
- Propaganda é um componente vital para o programa promocional
- Nossas promoções de vendas são mais eficazes do que as de nossos concorrentes
- Nossas propagandas são mais eficazes do que as de nossos concorrentes
- Nossas habilidades para segmentação e definição de mercados-alvo ajuda-nos a competir
- Gerenciamos nossos programas de marketing melhor do que nossos concorrentes
- Nossas habilidades de gestão de marketing nos oferece vantagem competitiva
- Nossa habilidade para coordenar vários departamentos e grupos na empresa auxilia-nos a responder às condições de mercado mais rapidamente do que nossos concorrentes

d) Weerawardena (2003)

As seguintes afirmações relacionam pontos fortes das atividades de marketing. Indique o item que melhor reflete a posição da empresa:

- Qualidade do serviço ao cliente
- Eficiência das atividades promocionais para crescimento de vendas e participação de mercado
- Qualidade das pessoas de vendas
- Forças da rede de distribuidores
- Gasto em propaganda em relação a vendas

- Esforços de pesquisa de mercado
- Habilidade para diferenciar produtos
- Velocidade para introdução de novos produtos

e) Vorhies e Morgan (2003)

Capacidades de marketing especializadas (escala de sete pontos com "não muito bem" e "muito bem" como âncoras)

O quão bem a sua organização executa as seguintes atividades relativas aos concorrentes...

- publicidade e promoção
- relações públicas
- venda pessoal
- preços
- desenvolvimento de um novo produto / serviço

Capacidades de marketing arquiteturas (escala de sete pontos com "não muito bem" e "muito bem" como âncoras)

O quão bem a sua organização executa as seguintes atividades relativas aos concorrentes...

- monitoramento ambiental
- planejamento de mercado
- desenvolvimento de habilidades de marketing
- implementação de marketing

f) Vorhies e Morgan (2005)

- Utilizar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente a mudanças no mercado
- Conhecimento das táticas de precificação da concorrência
- Realizar um trabalho eficiente de precificação de produtos/serviços
- Monitorar os preços e as alterações nos preços da concorrência
- Capacidade de desenvolver novos produtos/serviços
- Desenvolver novos produtos/serviços para explorar investimento em P&D
- Lançamento bem sucedido de novos produtos/serviços
- Garantir que esforços de desenvolvimento de produtos/serviços atendam às necessidades dos clientes
- Relacionamento sólido com os distribuidores
- Atrair e reter os melhores distribuidores
- Agregar valor aos negócios de nossos distribuidores
- Fornecer altos níveis de atendimento aos distribuidores
- Desenvolver e executar programas de publicidade
- Habilidades de gestão de propaganda e criatividade
- Habilidades de relações públicas
- Habilidades e processos de gestão da imagem da marca
- Gestão da imagem e reputação corporativa
- Fornecer treinamento necessário para garantir eficiência dos vendedores

- Sistemas de controle e planejamento de gestão de vendas
- Habilidades de vendas por parte dos vendedores
- Habilidades de gestão de vendas
- Fornecer suporte efetivo de vendas para a equipe de vendas
- Agrupar informações sobre clientes e concorrentes
- Utilizar habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver programas eficientes de marketing
- Rastrear desejos e necessidades dos clientes
- Utilizar ao máximo informações de pesquisa de marketing
- Analisar nossas informações de mercado
- Habilidades de planejamento de marketing
- Capacidade de segmentar e direcionar o mercado com eficiência
- Habilidades e processos de gestão de marketing
- Exatidão nos processos de planejamento de marketing
- Alocar recursos de marketing com eficiência
- Organizar a entrega de programas de marketing com eficiência
- Converter estratégias de marketing em ação
- Executar estratégias de marketing com rapidez

g) Morgan e Slotegraaf e Vorhies (2009)

Capacidades de Marketing: Por favor, classifique as capacidades de marketing de exportação de sua empresa em relação a seus principais concorrentes (no mercado externo), nas seguintes áreas: Escala de 7 pontos: - 3 (muito pior do que concorrentes) a +3 (muito melhor do que os concorrentes).

Capacidades de marketing arquiteturas

Planejamento de Marketing

- Exportar habilidades de planejamento de marketing
- Definir objetivos claros de marketing de exportação
- Formular estratégias criativas de marketing exportação
- Excelência nos processos de planejamento de marketing de exportação

Aquisição de informações sobre o mercado

- Rápida aprendizagem de mudanças nas preferências dos clientes de exportação
- Descobrir estratégias dos concorrentes e táticas
- Obter percepções sobre de marketing dos distribuidores e do canal
- Utilizar várias fontes de informação para aprender sobre os clientes e os competidores relacionados à exportação

Interpretação de informações de mercado

- Integrar todas as informações disponíveis para obter insights sobre o mercado de exportação
- Combinar as novas informações com pesquisas anteriores para construir uma visão mais rica do mercado
- Analisar informações de mercado para entender efetivamente o mercado de exportação
- Identificar as tendências emergentes no mercado de exportação

Disseminação de informações de mercado

- Tornar relevantes informações do mercado de exportação disponíveis aos decisores
- Compartilhar amplamente informações de mercado relevantes com a empresa de exportação
- Garantir que as informações sobre o mercado de exportação atinja todas as partes interessadas
- Dar às outras unidades da empresa fácil acesso à nossa informação do mercado de exportação

*Capacidades especializadas de marketing***Preço**

- Fazer um trabalho eficaz de precificação dos produtos de risco/aposta de exportação
- Usar nossas habilidades de preços para responder rapidamente a qualquer mudanças de necessidades do cliente
- Comunicar estruturas e níveis de preços aos clientes
- Ser criativo em utilizar combo de preços

Desenvolvimento de produtos

- Gerenciar novos produtos de risco de exportação
- Desenvolver novos produtos de risco de exportação para explorar investimento em R&D
- Lançar com sucesso novos produtos de risco de exportação
- Desenvolver e lançar rapidamente novos produtos de risco de exportação

Gestão do canal

- Atrair e manter os melhores distribuidores do mercado de exportação de risco
- Satisfazer as necessidades dos distribuidores neste mercado de exportação
- Proximidade no trabalho com distribuidores/varejistas neste mercado de exportação
- Agregar valor aos negócios do nosso distribuidor

Gerenciamento de entrega

- Entregar rapidamente os produtos, uma vez que são ordenados
- Transportar produtos ao estrangeiro no tempo
- Tornar fácil a devolução de produtos
- Conseguir cumprir a promessa de entrega ao estrangeiro

Serviço pós-venda

- Cumprir com alta qualidade no serviço pós-venda ao estrangeiro
- Atrair e manter o serviço dos empregados após a venda
- Treinar os empregados para o pós-venda
- Responder rapidamente aos serviços solicitados dos clientes de exportação

Comunicação de mercado

- Desenvolver publicidade de exportação efetiva e programas de promoção
- Criatividade em publicidade e promoção
- Uso habilidoso de meios de comunicação de mercado/marketing
- Gerir de forma eficaz os programas de comunicação de marketing ao estrangeiro

Vendas

- As habilidades de venda dos vendedores
- Manter bons vendedores de exportação e gerentes de vendas
- Fornecer suporte de vendas eficaz para a força de vendas e distribuidores

- Exportar habilidades de gestão de vendas

h) Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012)

Capacidades de monitoramento do mercado

(Escala de 7 pontos, em relação ao principal do concorrente)

- Aprender sobre as necessidades e exigências dos clientes.
- Descobrir estratégias e táticas dos concorrentes.
- Adquirir percepções sobre o canal.
- Identificar e compreender as tendências de mercado.
- Aprender sobre o ambiente de mercado vasto.

Capacidades de gestão de marca

(7-pt. Escala, em relação às âncoras do concorrente)

- Usar percepções de consumidores para identificar o valioso posicionamento da marca.
- Estabelecer associações desejadas de marca na mente dos clientes.
- Manter uma imagem positiva da marca em relação aos concorrentes.
- Atingir elevados níveis de notoriedade da marca no mercado.
- Alavancar o capital da marca a posições preferenciais do canal. *
- Localizar a imagem e a consciência da marca entre os clientes-alvo.

Capacidades de gestão de relacionamento com clientes

(7-pt. Escala, em relação às âncoras do concorrente)

- Identificar e mirar clientes atrativos.
- Estabelecer um "diálogo" com os clientes-alvo. *
- Conseguir clientes-alvo para experimentar os nossos produtos / serviços.
- Focar no atendimento das necessidades à longo prazo dos clientes-alvo para garantir novos negócios.
- Manter a lealdade junto aos clientes atrativos.
- Melhorar a qualidade das relações com os clientes atraentes.
- Manter relações positivas quando clientes não atrativos/pouco atrativos migrarem*.

* Item retirado após a purificação da escala.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA IDENTIFICAR A PRINCIPAL CAPACIDADE DE MARKETING DA EMPRESA

O que tu consideras positivo na sua organização?

O que a organização tem de positivo, o concorrente também tem?

O que sua organização tem de diferente em relação a seus concorrentes (o que ela faz melhor?)

APÊNDICE B

ROTEIRO DE PESQUISA PARA IDENTIFICAR CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE IDENTIFICADA

CRIAÇÃO

Com relação à capacidade identificada, gostarias que tu me contasses a história de como ela começou até como ela se encontra hoje – contar a história.

- Como foi tomada a decisão (fatores considerados);
- Ideia inicial;
- Situação da empresa quando a decisão foi tomada;
- Processo inicial de criação;
- Interferência externa (consultor, empresa de design, agência de publicidade);
- Quais setores (departamentos) envolvidos na decisão?
- Como essa decisão afetou as diferentes áreas da empresa;
- Disseminação da ideia;
- Parceria com outras empresas;

DESENVOLVIMENTO

1) Processo desde a criação (ideia) do serviço até chegar a informação ao associado. Evolução.

Recursos de conhecimento tácito:

- Ideia (ou ideias) central que norteia o COOPCREDI;
 - Gestão da marca
 - Orientações que norteiam os vendedores

Recursos físicos:

- Alterações na planta, nos equipamentos e na matéria-prima (escolhas);
- Modificação no ponto de venda (uniformes, equipamentos, decoração, layout);

Recursos reputacionais:

- Monitoramento de opinião de clientes (benefícios, o que valorizam);

- Mudança de opinião;
- Monitoramento de resultados (lucro, margem, ROI) - mudança ao longo do tempo;

Recursos humanos:

- Níveis das pessoas envolvidas (operacional, tático, estratégico)?
- Contratação de pessoal especializado;
- Especialização de pessoal interno;
- Treinamento pessoal interno;
- Incentivo de consumo do pessoal de linha de frente;

Recursos organizacionais:

- Mudanças na organização com a mudança ocorrida;
- Cargos (hierarquia);
- Estrutura;
- Aspectos culturais.

Recursos financeiros:

- Utilização de recursos financeiros próprios;
- Orçamento específico;
- Financiamento;

Recursos informacionais

- Utilização de informações de mercado (clientes, fornecedores, concorrentes) para direcionar as ações relacionadas aos clientes;
- Necessidade de contratação de pessoal, empresa e/ou equipamentos;

Recursos relacionais:

- Programa de relacionamento (consumidores);
- Relação com fornecedores de materiais;

Recursos legais:

- Registro e proteção da marca própria da empresa;
- Necessidade de contratação de empresa ou criação de departamento;
- Legislação